التدريب في
منظمات الأعمال
مفاهيم ومبادئ







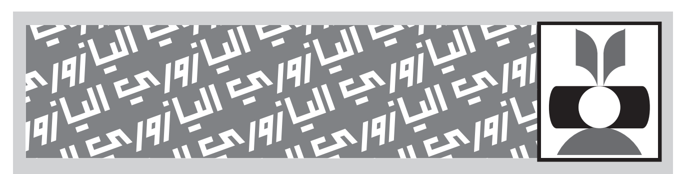
التدريب في منظمات الأعمال مفاهيم ومبادئ
د. عائشة شنافة

التدريب في منظمات الأعمال

التدريب في منظمات الأعمال

مفاهيم ومبادئ

الدكتورة/ عائشة شتاتحة



الطبعة العربية - ٢٠١٩

رقم الإيداع 2018/ 4 / 2084

التحرير : هيئة تحرير
تصميم الغلاف : نضال جمهور
الصف والإخراج: سامي أبو سعدة
المطبعة: سمير منصور للطباعة



دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
عمان -العبدلي- مقابل مجلس النواب
هاتف: 4626626 6 962+ تلفاكس: 4614185 6 962+
ص. ب: 520646 الرمز البريدي: 11152
info@yazori.com www.yazori.com

التدريب في منظمات الأعمال

مفاهيم ومبادئ

تأليف

الدكتورة/ عائشة شتاتحة



الإهداء

إلى روح أمي الطاهرة...

الفهرس

***

قائمة الأشكال

***

قائمة الجداول

***

مقدمة المؤلفة

تواجه منظمات اليوم تحديات كبيرة في ظل المتغيرات المستمرة والسريعة التي يشهدها العالم، أو ما نقصد به ظروف البيئة المحيطة بها والتي نلمسها في تغير التسميات والمصطلحات وتغير مستويات الاهتمام بالعناصر المادية والمالية والبشرية فيها، بالإضافة إلى النظرة التقليدية إلى كل ما هو خاص بالمنظمة وعناصر إنتاجها، فمن الأرض ورأس المال كعنصرين هامين للإنتاج إلى الأرض والعمل ورأس المال والتنظيم والتكنولوجيا كأربع عناصر، ولا يهما في هذا الأمر العدد بقدر الأهمية النسبية لكل عنصر مقارنة بباقي العناصر.

ونحن الآن في عصر زاد فيه الاهتمام بعنصر العمل "اليد العاملة" سابقا، المورد البشري حاليا والذي أصبح عبارة عن رأس مال لكن في شكل بشري، هذا من جهة، أما من جهة أخرى فقد مست التغيرات المتسارعة أيضا مجالات أخرى هامة أثرت على المنظمة، كتكنولوجيا المعلومات والاتصال، الانفتاح على الأسواق العالمية، التسويق الحديث والتجارة الالكترونية،...الخ، وما صاحبها من تسميات لأنواع متتالية من اقتصاد الأرض والعناصر الطبيعية والموارد الأولية، إلى اقتصاد المعرفة الذي يهتم ويركز ويولي أهمية كبيرة إلى المورد البشري والاستثمار فيه.

لقد أثبت تحليل القوى المختلفة المؤثرة على كفاءة المنظمة حقيقة هامة وهي أن أهم تلك القوى وأعظمها أثرا في تشكيل حركة المنظمة هو العنصر البشري المتمثل في الأفراد والجماعات المتعاملين مع المنظمة والذين يتخذون القرارات ما قد يهيئ لها فرصا للانطلاق والنجاح.

في ظل كل هذه التغيرات نلاحظ بروز نشاط التدريب إلى الواجهة حيث أصبح من أهم مستلزمات التمكين شريطة أن يهدف إلى زيادة كفاءة العاملين وتحسين أدائهم وخصوصا عندما يرتبط البرنامج التدريبي بحوافز تدفع بالعاملين إلى التوجه نحو التدريب، يعتبر التدريب من القضايا التقليدية والمعاصرة في نفس الوقت، في مجال إدارة الموارد البشرية

وأصبح ضرورة حياة لأي منظمة من المنظمات طالما أنها تحرص وتسعى إلى البقاء والاستمرار والتقدم، كما يعد أحد الأنشطة المتميزة والأدوات المهمة التي تستخدمها الإدارة لتطوير فعالية الموارد البشرية من خلال تزويد العاملين بالمهارات والمعارف العلمية والسلوك اللازم لأداء العمل وتحقيق الأهداف أو تغييرها.

إن منظمة المستقبل تشهد المزيد من التركيز على نوعية جديدة من الموارد البشرية الذين تتوافر فيهم قدرات ومهارات عالية في الأداء بالإضافة إلى القدرات الخاصة بفهم طبيعة العنصر البشري والنواحي الإنسانية المرتبطة به، والإدراك والتحليل الجديد لمتغيرات البيئة المحيطة وقبول التغيير والابتكار والتجديد واعتبار المورد البشري المؤهل للميزة التنافسية الأهم للمنظمة ومنبع الميزات التنافسية الأخرى.

هذا ما سنحاول توضيحه من خلال هذا الكتاب ووضعه كقاعدة يعتمد عليها الباحث فيما يخص كل ما استطعنا جمعه خلال أربع سنوات من البحث في موضوع التدريب وربطه بمتغيرات أخرى كالميزة التنافسية واقتصاد المعرفة والثقافة... وهذا جزء من البحث الكلي أردنا أن نخصصه كليا حول موضوع التدريب بجمع كل ما يمكن أن يكون محور تساؤل حول الموضوع وأهم النقاط التي ركزت عليها الدراسات السابقة، من مختلف جامعات الدول العربية وما احتوته دور نشر عريقة في هذا المجال (في الجزائر، مصر، الأردن، والمغرب...).

أتمنى أن يكون هذا العمل مفيدا لكل باحث أو طالب علم أو أستاذ أو مفكر في إدارة الأعمال تحديدا أو مطلع من تخصصات أخرى... في اعداد البحوث العلمية أو الاستعانة بالعمل في التدريس أو أن يكون نقطة انطلاق لعمل جديد لما لا وموضوع التدريب موجود بوجود عنصرين أساسيين هما المورد البشري والعمل مهما اختلفت أنواعه ومستوياته...

المؤلفة: الدكتورة عائشة شتاتحة

***

الفصل الأول

ضبط بعض المصطلحات
الخاصة بمفهوم التدريب

تمهيد

يعتبر التدريب من القضايا التقليدية والمعاصرة في نفس الوقت، في مجال إدارة الموارد البشرية حيث أصبح ضرورة حياة لأي منظمة من المنظمات طالما أنها تحرص وتسعى إلى البقاء والاستمرار والتقدم، كما يعد أحد الأنشطة المتميزة والأدوات المهمة التي تستخدمها الإدارة لتطوير فعالية الموارد البشرية من خلال تزويد العاملين بالمهارات والمعارف العلمية والسلوك اللازم لأداء العمل وتحقيق الأهداف أو تغييرها، في إطار تكيفها الطبيعي مع التطورات المتسارعة حولها، فما ينطبق على المنظمة ينطبق على الأفراد أيضا، فأصبح كل موظف مطالب أن يرى ويكتشف طبيعة التطورات العالمية ويعمل على استيعابها بتطوير قدراته ومعارفه ومهاراته بما يتوافق مع التجدد المستمر.

وقد مثل التدريب المدخل الأساسي الذي يساعد الفرد والمنظمة على تحقيق ذلك، فقد تحتاج المنظمة للتدريب إما للعلاج أو للتعليم أو للتطوير حرصا منها على مواكبة كل تغير في مجال استخدام التكنولوجيا والمعلومات أو الإدارة...الخ.

فأصبح بذلك الاهتمام بالتدريب والتطوير من سمات المنظمات الحديثة الحكومية وغير الحكومية الراغبة في التطور والتقدم وجودة في الأداء، وهذا بدوره أسهم في جعل التدريب من أولويات هذه المنظمات لزيادة فاعلية مواردها البشرية، ولعل أسباب الاهتمام بالتدريب والتطوير تعود لأسباب يقف في طليعتها المنافسة والجودة والإبداع والتغيير المستمر في متطلبات العصر واحتياجات الناس والتقنيات المتغيرة والمطلوبة وتطور تحديات الموارد البشرية، وهذه العوامل زادت من أهمية وقيمة التدريب وضرورة قياس تكلفته وعوائده.

كثيرا ما نجد هناك بعض الاستخدام المزدوج لمصطلحات يقصد بها نفس المفهوم في علم الإدارة، إلا أننا حاولنا في هذا المبحث البداية بضبط هذه المصطلحات والتفريق بينها، والتي قد تتشابه في المعنى إلا أنها تختلف في المفهوم المراد بها إداريا.

» أولا: الفرق بين التنمية والتدريب

نعلم أن رسالة المنظمة وغاياتها تسهم بشكل مباشر في بناء الأهداف الأساسية التي تسعى أي منظمة إلى تحقيقها، كما يعمل التدريب كأحد الأنشطة التي تستخدمها المنظمات الرائدة في تحقيق تلك الأهداف.

بناءا على ذلك نجد أن التدريب "*training*" يساعد العاملين للقيام بوظائفهم بأحسن الطرق، ويمدهم بالجديد الذي يطور حياتهم الوظيفية، ويسهم في رسم مسارهم المهني.

ويعد التدريب أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين ما يمهد لسير المنظمة نحو النمو والازدهار ومواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

أما تنمية الموارد البشرية فأشمل من التدريب أو تحتوي على التدريب كأحد عوامل التنمية *Development*، ويعبر عنها بأنها كل جهد علمي منظم يبذل من أجل تعظيم الاستفادة من المورد البشري الذي تمتلكه المنظمة: وبما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري والمعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف وبصورة مستمرة.

وبصفة عامة أجمعت التعاريف على أن تنمية الموارد البشرية هي تلك العمليات التي تستهدف زيادة قدرات ومهارات ومعلومات كل الأفراد في المجتمع بشكل عام وفي التنظيمات بشكل خاص، وبعبارة أخرى فإنه ينظر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها تجميع لرأس المال البشري واستثماره بطريقة فعالة تعود على الأفراد والمجتمع بالخير والمنفعة.

نستطيع القول أن المصطلحان يستخدمان للتعبير عن تطوير العاملين أو يندرجان تحت هذا المضمون والمقارنة بينهما أسهل طريقة لتحديد مفهومها، حيث يمكن استخلاص أن التفرقة بين التدريب والتنمية ممكنة من خلال الطرق الثلاثة التالية:

١- التدريب يتعامل مع الاحتياجات الحالية، والتنمية مع الاحتياجات المتوقعة.

٢- التدريب يتعامل-عادة- مع متطلبات وظائف محددة والتنمية مع متطلبات تنظيمية أو وظائف مركبة.

٣- التدريب في جوهره عبارة عن تكيف وظيفي، أما التنمية في جوهرها فهي عبارة عن تكيف فردي.

وعموما فإن نتيجة كل منهما هي تطوير السلوك البشري داخل التنظيم كما أن الهدف العام الذي يعملان من خلاله هو تطوير الطاقات البشرية، وفي مايلي جدول يوضح رؤية لـ"أندرو سيكولا" الذي يمز بين التدريب والتنمية في مقارنة وفق مجموعة من العناصر:

الجدول رقم (١): الفرق بين التدريب والتنمية وفق أندرو سيكولا

معايير التميز	التدريب	التنمية
فئات المشاركين	العاملون من غير المديرين	- المديرون
مجال التدريب	العمليات الفنية والميكانيكية	المفاهيم النظرية والفكرية والعمليات التجريدية
الاهداف	أهداف مباشرة تتعلق بالعمل أو الوظيفة	المعرفة العامة والتفكير المنهجي
المدى الزمني	قصير المدى	- طويل المدى

المصدر: عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، عمان، دار زهران للنشر، ، ص.

كما نلاحظ فقد اعتمد "**أندرو سيكولا**" في مقارنته على أربعة معايير هي فئات المشاركين والتي تتمثل في مجموعة من العاملين من غير المديرين إذا كان النشاط تدريب، بينما تهتم بالمديرين في حالة التنمية، أما المجال فيخصص للعمليات الفنية والميكانيكية في حالة التدريب، أما التنمية فتهتم بالمفاهيم النظرية والفكرية والعمليات التجريدية، ننتقل إلى الأهداف التي تكون مباشرة وتتعلق بالعمل أو الوظيفة أثناء التدريب، بينما تخص المعرفة العامة والتفكير المنهجي أثناء التنمية، أخيرا المدى الزمني الذي يتميز بالقصر في التدريب، بينما يكون طويل المدى عند التركيز على التنمية.

» ثانيا: الفرق بين التدريب والتطوير

بالرغم من تنوع المفاهيم والتعاريف الخاصة بالتدريب إلا أنها تشير إلى معاني موحدة ومحددة إجمالا، فالتدريب يهتم أساسا بتزويد الأفراد بالمهارات والمعارف الخاصة التي تساهم في تحسين الأداء، كما قد يساعد الأفراد على تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم، ومن أمثلة ذلك شراء آلة جديدة، تغيير الوظيفة الإجراء الذي يتعرض إليه الفرد نتيجة نقل أو ترقية، أو تغيير الهيكل التنظيمي،...الخ.

وقد نحتاج إلى تدريب عندما يخطئ العاملون في أداء وظائفهم ما يؤدي إلى وجود انحرافات عن معايير الاداء، أما التطوير فهو عبارة عن المجهودات التي تقوم بها المنظمة نحو تزويد العاملين فيها بالقدرات التي تحتاج إليه المنظمة مستقبلا.

لذلك يمكن تلخيص أهم الفروقات بين التدريب والتطوير في العناصر التالية:

١- التدريب يؤثر على الوظيفة الحالية للموظف، أما التطوير فيركز على الوظيفة الحالية والمستقبلية له والتي يمكن أن يؤديها سواء من خلال النقل أو الترقية.

٢- للتدريب نطاق ينصب على الموظفين كأفراد، أما التطوير فيهتم بجماعات العمل أو المنظمة ككل.

٣- هدف التدريب التحسين السريع والواضح على أداء العاملين، بينما في التطوير الهدف هو تحقيق الإثراء الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة بصفة عامة.

٤- تبرز قوة تأثير التدريب في مستويات الأداء الحالي، أما التطوير فيجعل الأفراد أكثر تأهيلا ومرونة للعمل في الأجل الطويل.

ويمكن توضيح الفروق السابقة بين التدريب والتطوير في الجدول الموالي:

الجدول رقم (٢): الفرق بين التدريب والتطوير

عامل المقارنة	التدريب	التطوير
التأثير	الوظيفة الحالية	الوظيفة الحالية والمستقبلية
النطاق	الموظفين كأفراد	جماعات العمل أو المنظمة ككل
الوقت	في الوقت الحاضر	في الأجل الطويل
الهدف	علاج ضعف المهارات الحالية	الإعداد من أجل متطلبات العمل المستقبلي

المصدر: سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص١١٠.

هذا ما يوضح لنا أن التدريب يهدف على التأثير في الأجل القصير وتصحيح الأخطاء الجارية في الوظائف الحالية، في المقابل فإن استخدام برامج التطوير يهدف إلى التأثير في الأجل الطويل وعلى نطاق كلي للمنظمة أو جماعات العمل.

» ثالثا: الفرق بين التدريب والتعلم

يعرف التدريب في العلوم والمعارف بالتعلم "*Learning*"، وتختلف طرق ووسائل التدريب أو التعلم باختلاف المنهج العلمي و السلوكي للفرد المنظمة، كما يمكن للفرد أن يتعلم عن طريق الاطلاع أو التقليد واكتساب الخبرة والمعرفة أو من خلال توفير وسائل المعارف وأسس ونظريات وقواعد وقوانين تنطوي تحت مفهوم التعليم.

ويهدف التعليم إلى إحداث تغييرات أساسية في السلوك مما يؤدي إلى زيادة معارف الأفراد ومهاراتهم من خلال البرامج التدريبية، ثم العمل على تطبيق تلك المعلومات والممارسات في وظائفهم، عادة ما يكون التدريب خاصا بالوظيفة ومتطلباتها، كما أنه يسعى إلى مقابلة متطلبات التنظيم لرفع كفاءته من خلال رفع كفاءة الفرد العامل به.

أما التعلم فهو الخبرة أو الممارسة التي يحصل عليها الفرد طوال سنوات حياته، والتعلم ليس مرادفا للأداء ولكن هو المقدرة على الأداء، والأداء هو استعراض للتعليم، بالتالي فإن معظم متغيرات السلوك الفردي هي نتيجة للتعلم الذي التعليم والتدريب أحد أركانه.

كما لاحظ **ليفين** في تفسيره للسلوك والتعلم، أن التعلم هو عملية تغيير لدى الفرد في النواحي الآتية:

١- التركيب المعرفي: نمو في معارف الفرد وفقا للمواقف التي يتعرض لها.

٢- الدافعية: تغير رغبة وميل الفرد لبعض المجالات نتيجة تغير في التركيب المعرفي له.

٣- أفكار الفرد وتأثير الجماعة: فالتغير المعرفي ينشأ عنه تغير في علاقة الفرد بالجماعة كون الجماعة مصدر رئيسي لكثير من مظاهر الدافعية لدى الفرد.

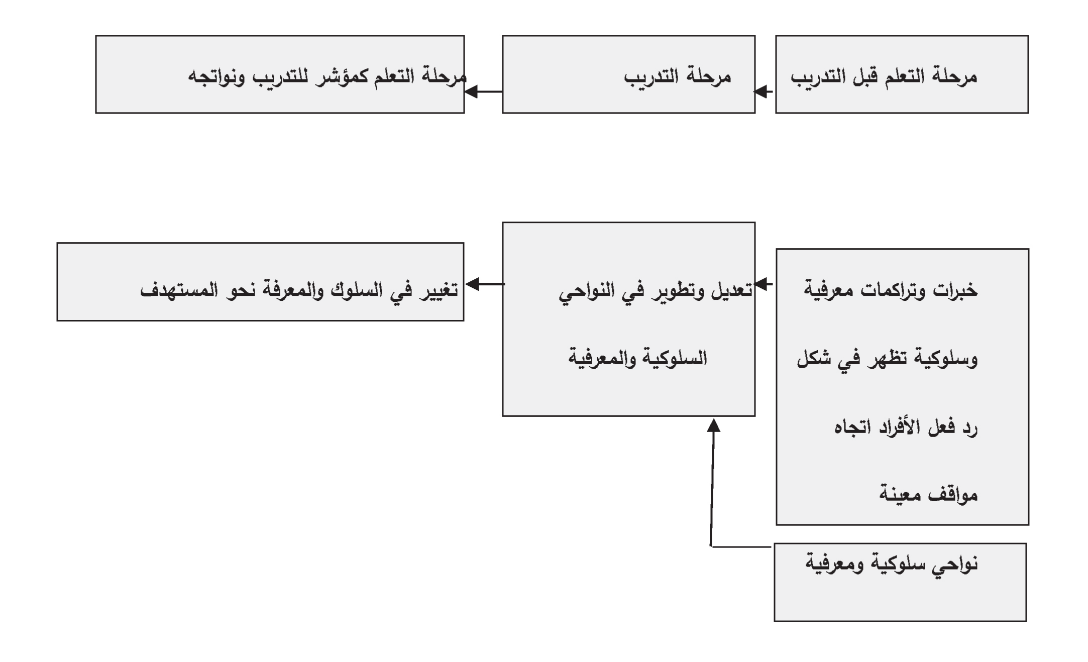
٤- اكتساب القدرة على ضبط النشاط الإداري والمهارات العضلية.

ما يجعل المنظمة أكثر قدرة على اختيار موظفيها وتدريبهم وإطلاق طاقاتهم الكامنة و القائمة، وتمكين موظفيها "*Empowering*" من التأثير في المنظمة ومستقبلها فهذه المنظمات تقوم بنشاطات دائمة من أجل التعلم مثل التدريب المستمر للموظفين جلب التقنيات والوسائل الممكنة وتحديث أنظمتها بشكل مستمر ما يؤدي إلى نشوء منظمات التعلم.

نستنتج أن عملية التدريب تعتمد على عملية التعلم والتي تعني إكساب الفرد المعرفة في العديد من المجالات التي تتصل بعمله وتخصصاته، ومن ثم فالمعرفة تحدث التغير في السلوك وكلما زادت المعرفة والمهارة بالتالي التعلم كلما تغير السلوك.

كما نستطيع توضيح العلاقة بين التدريب والتعلم في الشكل الموالي:

الشكل رقم(٠١): العلاقة بين التدريب والتعلم



المصدر:فريد أحمد عبد الله الشقاع، دور التدريب في توطين العمالة في القطاع المصري في بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، ص٥٣.

إجمالا يوضح الشكل أن التعلم في مرحلة ما قبل التدريب يمثل مجموعة من الخبرات التراكمية للمعرفة والسلوك قد لا تتوافق مع الأداء المستهدف ثم تأتي مرحلة التدريب و التي تعمل على تعديل الانحرافات في المعارف المهارات والسلوك لتعطي مرحلة التعلم الجديدة كمؤشر على نواتج التدريب تظهر في شكل تغيير في السلوك والمعرفة نحو المستهدف.

كما يمكن تلخيص أوجه الشبه والاختلاف بين التدريب والتعلم في الجدول الموالي:

الجدول رقم(٠٣): أوجه الشبه والاختلاف بين التدريب والتعلم

	التدريب	▪ التعلم
أوجه الاختلاف	▪ عملية منظمة ▪ يتم بوسائل محددة ومباشرة ▪ يمكن قياسه ▪ يمكن معرفة آثاره	▪ عملية غير منظمة ▪ يتم بطريقة غير مباشرة ▪ يصعب قياسه ▪ يمكن قياس آثاره من خلال التغيير في سلوك الأفراد
أوجه الشبه	▪ اكتساب الفرد معارف ومهارات وتغيير اتجاهاته ▪ أحد أشكال التدريب وناتج من نواتج التنمية	

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاستعانة بـ: منار حبيب محمد، تأثير تنمية الموارد البشرية على الاستعداد للأزمات والقدرة على مواجهتها "دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، ٧١.

حيث يعتبر التعلم العنصر المكمل للتدريب، إذ لا بد أن يتضمن التدريب الحالات العملية وليس مجرد المحاضرات والمناقشة، بالتالي يصبح ناتج كل من التدريب والتعلم هو فرد ماهر خبير أي قادر على أداء عمله بكفاءة.

أما بالنسبة للفرق بين التدريب والتعليم فمن الناحية النظرية يمكن القول أن التعليم يرتبط بتنمية المعرفة الفهم العام أما التدريب فيرتبط بالوسائل والإجراءات الخاصة بأداء وظيفة معينة مع ملاحظة أنه يصعب الفصل بين كل من التدريب والتعليم وإن كانت الحاجة تزداد إلى التعليم كلما اتجهنا إلى وظائف في الإدارة العليا حيث يزداد الجانب العلمي ويقل الاعتماد على الجوانب التقنية(الفنية)، على العكس من ذلك فكلما كان الاتجاه نحو الوظائف في الإدارة التنفيذية والوسطى فيجب الإقلال من الجانب العلمي (الذهني)، والاهتمام بالجانب التقني، كما يشير التعليم *éducation* عن زيادة في المعارف والمدارك التي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد.

من جهة أخرى نجـــد أن التعليم يعد من أحد الأركان الثلاثة الرئيســية للتنمية لبشرية "العلم، الصحة، الدخل القومي"، ويشـــمل كل أنواع التعليم الإنســاني التي تسهم في زيادة معرفته وإيجاد التراكم الفكري الذي يتولد عنه نمو رأس المال البشري.

كما أشار إليه **شـــولتر *schulter*** إلى أنه التراكم المعرفي والتعليم للسكان ما هو إلا نوع من الاســتثمار البشري، *investismant in humman capital* يتخرج من مراكز متخصصة كالمدارس والجامعات ومراكز البحث، مكونا بعد ذلك عنصر العمل في المنظمات.

***

الفصل الثاني

مقدمات في التدريب

مقدمات في التدريب

بعد عملية ضبط المصطلحات في الفصل السابق، نحاول من خلال هذا الفصل وضع أهم المفاهيم الأساسية من تعريف، أهداف، مبادئ،... الخاصة بالتدريب.

» أولا: التدريب...مفاهيم أساسية

يمكن القول أن التدريب هو ذلك النشاط الذي يهتم بإدارة البرامج التدريبية وتصميمها بهدف تنمية الأداء الفردي والجماعي، ورفع مستوى الكفاءة في الأداء التنظيمي، وتتطلب عملية تحسين الأداء إجراء تغيرات محددة في المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوك الاجتماعي داخل المنظمة.

التدريب... من النظرية إلى التطبيق

التدريب عملية تعلم تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء برفع مستوى الفرد العامل إلى مستويات أعلى تحت إشراف المنظمة والمسئولين فيها بطريقة مباشرة بالاستفادة من جهود جهات أخرى في مجال التدريب، لذلك فغن التركيز يبقى دائما على أدائهم أيا كان مستواهم وتخصصهم والذي يمكن أن نحلله وفق المعادلة التالية:

الأداء = المعرفة X المهارة X الدافعية

فالمعرفة: يقصد بها المعرفة المتخصصة بالمجال المعني الذي يتم فيه ذلك الاداء، فقد تكون معارف بسيطة ومحدودة أو رفيعة ومعقدة، باختلاف نوع العمل والمستوى الوظيفي، وهذه المعرفة تبدأ مما يتعلق بالعمل والتخصص داخل المنظمة وصولا إلى ما يتعلق بالصناعة والبيئة وعلى ذلك فكل عمل يتطلب من شاغله إلماما بقدر من المعرفة التي تتناسب مع نوعية العمل.

أما المهارة المصطلح الذي اشتق من اللاتينية فقد بدأ استخدامه في مجال الموارد البشرية سنة وذلك على يد موريس مونت مولان *Maurice Mont Mollin*، والتي عرفها على أنها **"تلك المعارف المستقرة والمتوازنة لدى الفرد والتي تمكنه من قيادة المراحل المعيارية لنموذج عمله"وظيفته" داخل المنظمة دون الحاجة إلى تدريبه".**

بالتالي فهي مستوى معين من الإتقان والإجادة لأنماط من التصرفات والعادات السلوكية التي يتطلبها أداء عمل ما، وبالتطبيق العملي لتلك المعرفة والتدريب في هذه الحالة يؤدي إلى رفع مستوى الأداء، سواء كانت المهارات التي يتطلبها العمل حركية أو عقلية (ذهنية) أو غيرها.

أما الدافعية فهي الحالة الانفعالية الداخلية لدى الفرد والتي تحركه نحو القيام بعمل ما والاستمرار فيه حتى يحقق الهدف المطلوب والغرض من النشاط.

مما سبق ذكره يتبين لنا أن رفع مستوى الأداء يمكن أن يتم من خلال تعلم مزيد من المعرفة أو مزيد من المهارة أو زيادة الدوافع والاتجاهات اللازمة للقيام بذلك أو ما سبق مجتمعا، بذلك يمكن تحديد المجالات الرئيسية للتدريب باختلاف أنواعه من:

١- تحصيل المعارف.

٢- اكتساب المهارات وحل المشاكل.

٣- استثارت الاتجاهات والميول والقيم والدوافع.

فالتدريب نشاط متجدد كما أن الاهتمام به مؤخرا أصبح أكثر مهنية، بالإضافة إلى الاهتمام به كوظيفة، يقوم على تحديد الاحتياجات التدريبية، وظهور مصطلح تنمية الموارد البشرية، واستخدام النماذج السلوكية(دوائر الجودة..)، والتركيز على المهارات الإدارية وتنمية المسار المهني للموظف وظهور الانتماء للمهنة وليس للوظيفة.

» ثانيا: تعريف التدريب

بالرغم من تنوع المفاهيم والتعاريف الخاصة بمصطلح التدريب وكثرتها إلا أنها تشير وتنتهي إلى نفس المعنى، وفيما يلي سنعرض مجموعة من التعاريف التي ذكرت في هذا الصدد والتي نختمها بتعريف شامل.

- **التعريف(١)**: "يعني التدريب تلك الجهود الهادفة إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمعارف التي تكسبهم مهارة في أداء العمل".
- **التعريف(٢)**: "التدريب هو عملية تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك، بحيث يكون هؤلاء الأفراد قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة".

يتفق التعريفين السابقين على أن التدريب عملية أو نشاط يهدف إلى تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات التي قد تكون إما: خبرات أو معارف أو طرق أداء، سلوك جديد...من أجل إكسابهم مهارة في العمل ما يساعدهم على القيام بوظائفهم أو المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية.

- **التعريف(٣)**:"التدريب هو تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العملية والعلمية السليمة اللازمة لاستخدام المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها، أو الجديدة التي يكتسبها في تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية، ويعده للقيام بمهام الوظيفة المستقبلية وفق مخطط علمي لاحتياجاته التدريبية"

يتفق التعريف الثالث مع التعريفين السابقين في كون التدريب عملية تركز على تنمية المورد البشري سواء كان فردا أو جماعة داخل المنظمة وذلك من خلال تزويدهم بمجموعة من المهارات والمعارف المحددة والخاصة التي تساهم في تحسين أدائهم، بالتالي فنتيجة

التدريب تظهر على مستوى أداء الفرد، لذلك نجد أن المنظمة تلجأ إليه إما لتصحيح أو علاج ضعف أو نقص في المهارات أو تلقين معارف جديدة خاصة بالوظيفة التي يشغلها الفرد أو التي سينقل إليها.

في ضوء التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص ثلاث مكونات رئيسية للتدريب:

١- أنه نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية وتطوير نماذج التفكير وأنماط الاتصال لأفراد التنظيم.

٢- أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد لسد الفجوة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو.

٣- أنه اكتساب الفاعلية في أعمال الأفراد الحالية والمستقبلية.

وإجمالا يمكن أن نعتبر التدريب أحد الأنشطة المتميزة والأدوات المهمة التي تستخدمها الادارة لتطوير فعالية الموارد البشرية من خلال تزويد العاملين بالمهارات العملية والمعارف العلمية والسلوكيات اللازمة لأداء العمل وتحقيق الأهداف أو تغييرها.

غالبا ما تهتم المنظمات بالتدريب لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، أما على مستو الفرد فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات، الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل وفيما يلي نلخص في شكل جدول فوائد التدريب على المستوى الثلاثي المنظمة، الفرد، العلاقات الإنسانية:

الجدول رقم(٠٤): فوائد التدريب على المستوى الثلاثي، المنظمة الفرد والعلاقات الإنسانية

فوائد التدريب للمنظمات	فوائد التدريب للعاملين	فوائد التدريب لتدعيم العلاقات الإنسانية
▪ زيادة الأرباح- تحقيق النمو- ضمان الاستمرارية. ▪ دعم أخلاقيات التعامل لدى المورد البشري ومساعدته للتعرف على الأهداف التنظيمية ▪ تكوين الثقة لدى العاملين وتنمية الروابط الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين. ▪ تحقيق التنمية والتطوير التنظيمي ومساعدة العاملين الاقتناع بضرورة التغيير ▪ يساعد على الإلمام برؤية المنظمة ورسالتها وغاياتها التنظيمية ▪ توفير معلومات عن احتياجات مستقبلية للتدريب. ▪ إكساب المنظمة درة أكبر على على حل المشاكل واتخاذ القرارات.	▪ مساعدة الأفراد على اتخاذ القرار، وتنمية الدافع للإنجاز والشعور بالمسؤولية وتحقيق التنمية الذاتية والثقة بالنفس. ▪ قدرة الأفراد التعامل مع موضوعات حساسة كالصراع التنظيمي والضغوط والتوتر والإحباط في العمل. ▪ زيادة معارف الأفراد فيما يخص القيادة مهارات الاتصال. ▪ زيادة الرضا الوظيفي وإشباع الحاجات التدريبية والتعليمية. ▪ تنمية المدربين ▪ تنمية الإحساس بالتعلم لمستمر الذي يؤدي إلى الأمان المعرفي. ▪ تنمية الاستعداد تقبل مهام ومسؤوليات جديدة	▪ تنمية الاتصالات الداخلية فيما بين المجموعات والأفراد ▪ تحقيق فعالية التوجيه للموظفين الجدد أو العاملين الذين يتولون مهام ومسؤوليات جديدة نتيجة للنقل أو الترقية. ▪ إمداد الإدارات المختلفة المعارف والمعلومات المتعلقة بالقوانين الإجراءات الإدارية. ▪ تنمية مهارة التعامل مع الآخرين. ▪ تنمية أخلاقيات التعامل والقيم الشخصية الفعالة لدعم التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين. ▪ دعم تماسك والتحام المجموعات وتنمية مناخ جيد للتعلم والنمو والتعاون. ▪ تدعيم الاتجاهات الايجابية للعاملين نحو المنظمة، وتنمية مسؤوليات الانتماء التنظيمي.

المصدر: من إعداد الباحثة

قد نلاحظ تداخل فوائـد التدريب للمنظمة وذلك رغم فصلهـا إلى ثلاثة أبعاد لفوائد التدريب سواء كانت للمنظمة أو الفرد أو على مستوى العلاقات الإنسانية، فالمنظمة أساسها الأفراد أهم عنصر في الإنتاج ومورد قابل للاسـتثمار، ومن جانب آخر ينظر إلى المنظمة على أساس أنها نظام اجتماعي مكون من مجموعة من الأفراد يتوزعون في مستويات مختلفة وبمهام ومسؤوليات متباينة، قد يكون أساس التدريب الفرد من حيث تركيزه على الجانب المعرفي و المهارة بالإضافة إلى الجانب السلوكي.

فأي تغيير في هذه العناصر سينعكس أثره مباشرة على المنظمة النظام الكلي لهذه الأنظمة الجزئية، فتظهر على مسـتوى مادي قد يكون الإنتاجية الأرباح، النمو، البقاء والاسـتمرار، كما يكسب المنظمة قدرة أكبر على حل المشـاكل والتصدي للصعوبات التي تعترضها باتخاذ قرارات أمثل لمواجهتها.

بعد توضيح مفهوم التدريب بعرض عدة تعاريف ختمناهـا بتعريف جامع حاولنا فيه جمع أوجه التشـابه المذكورة فيها وربط الإضافة في بعضها بالنقص في البعض الآخر، ليكون التعريف أشمل، ما يؤدي بنا إلى التساؤل على عاتق من توكل مسؤولية هذه العملية؟

من المسئول عن نشاط التدريب:

يعتبر التدريب مسؤولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة فيه ونقصد بالمشاركين كل من إدارة الموارد البشرية ومدراء التنفيـذ في مواقع العمل، والأفراد لمتدربين، والجدول الموالي يوضح لنا مسؤولية كل من إدارة الموارد البشرية والمدراء التنفيذيون.

جدول رقم (٠٥): مسؤولية كل من إدارة الموارد البشرية والمدراء التنفيذيون للتدريب

إدارة الموارد البشرية	المدراء التنفيذيون
▪ تصميم نظام متكامل للتدريب	▪ تقديم مهارات ومعلومات للمرؤوسين.
▪ التنسيق بين كل جهود التدريب بالمنظمة	▪ تحديد الحاجة التدريبية لإدارتهم ومرؤوسيهم.
▪ الإعداد لبرامج التدريب خارج المنظمة ومتابعة الداخلي منها.	▪ تنفيذ برامج التدريب داخل المنظمة.
▪ الاحتفاظ بخطة متكاملة للتدريب على مستوى الإدارات والأفراد.	▪ التحدث مع المرؤوسين فيما يمس نصيبهم من خطة التدريب.
▪ تقديم الخبرة والمشورة فيما يخص التدريب.	▪ تقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية.
▪ التأكد بأن المديرون التنفيذيون يقومون بواجبهم التدريبي.	▪ المشاركة في جهود التدريب والتطوير.
▪ نصح العاملين وتوعيتهم بضرورة التدريب.	

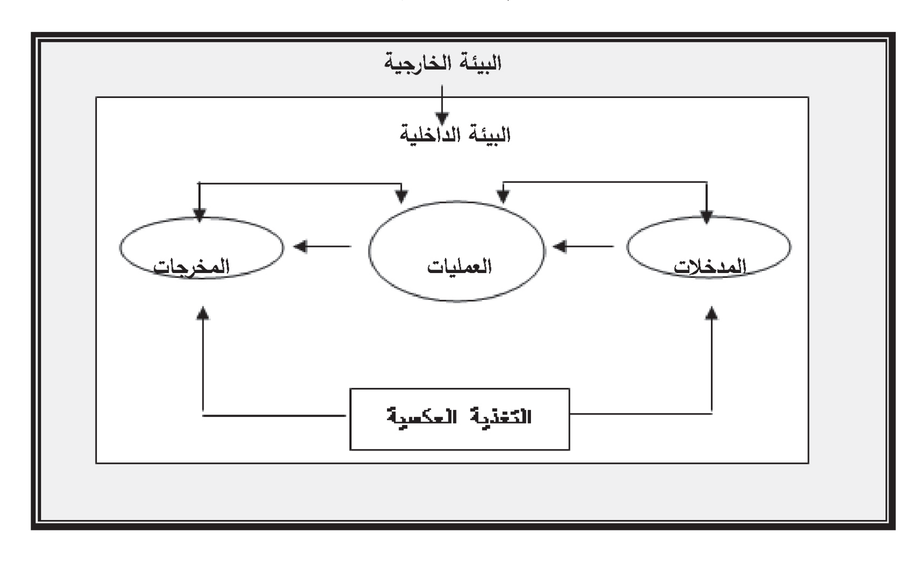
المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ٤٥٦.

ولا يجب أن ننسى أن أي فرد داخل المنظمة مسئول عن تدريب نفسه وتطوير مهارات وأن يساعد الإدارة القائمة على مشروع التدريب بتحديد النقاط التي يحتاج إلى تطويرها، ويناقشها مع رئيسه المباشر، ما يسهل عليه معرفة دوره وواجبه ودور الأطراف الأخرى ي عملية التدريب.

» ثالثا: منظومة التدريب وعناصرها

باعتبار أن التدريب نظام وأن أي نظام يصمم بغرض تحقيق هدف معين صمم من أجله، فإن هدف التدريب كنظام يتمثل في التأثير عل مجموعة متغيرات سلوكية مخططة ومحددة مسبقا، كما تعتبر التغذية العكسية عنصرا هاما لأي نظام والمخطط التالي يوضح لنا التدريب كنظام:

الشكل رقم (٢) نظام التدريب



المصدر: عبيد علي راشد مسلم المنصوري، نموذج مقترح لزيادة فاعلية التدريب الإداري في التنمية الموارد البشرية الوطنية، دراسة حالة أبو ظبي، مذكرة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر، ، ص، ٥٧.

من الشكل أعلاه يمكن اعتبار نظام التدريب مكونا من خمسة عناصر رئيسية وهي:

- **المـدخلات**: يقصد بمدخـلات التدريب الأجـزاء أو العناصر المـراد إخضاعها لعمليات معينة لتحويلها أو إكسابها مواصفات وخصائص معينة وتنقسم مدخلات نظام التدريب إلى أربعة أنواع:

أ- **مدخلات بشرية**: المدربين والمتدربـين، أعضاء جهـاز التدريب"المخططون، المشرفون، الإداريون والفنيين".

ب-**مدخلات مادية**: الإمكانيات المادية، موازنة التدريب، الحوافز التدريبية، مراكز التدريب"مباني أدوات تجهيزات وسائل".

ج- **مدخلات معنوية**: بيانـات ومعلومات تجمعها إدارة التدريب تسـاعد في تحديد الاحتياجات التدريبية، وكذلـك الظروف البيئية المحيطة والظروف السائدة فيها.

د- **المدخلات التكنولوجية**: تتمثل في الأساليب الفنية المتاحة للتنظيم مثل أساليب تقنية في الإنتاج، في التسويق...الخ.

- **العمليات**: وهي عمليات التشغيل والتحويل التي تحول بها المدخلات، وتتكون بدورها من ثلاثة مراحل.

أ- **مرحلة التجهيز**: ويتم فيها تحديد الأهداف والاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج.

ب- **مرحلة التنفيذ**: وهنا يتم التنفيذ الفعلي للخطط التدريبية وكذا البرامج التي تحتوي على الخطة.

ج- **مرحلة المتابعة والتقييم**: هنا يتم متابعة التنفيذ للتأكد من أنه مطابق للخطة والمواصفات المطلوبة، وأنه في المسار الصحيح لتحقيق الأهداف.

- **المخرجات**: هي المنتج النهائي لنظام التدريب إجمالا تنقسم إلى ثلاثة أنواع كما يلي:

أ- **مخرجات بشرية**: وهي أهم المخرجات متمثلة في المتدربين بمواصفات جديدة وقدرات ومهارات وخبرات فنية عالية.

ب- **مخرجات مادية**: وتكون على شكل نتائج ملموسة أهمها زيادة معدلات الانتاجية للعنصر البشري وارتفاعها كما ونوعا، تخفيض التكاليف، وزيادة الربحية.

ج- **مخرجات معنوية**: تتمثل في الجانب الفكري والنفسي للمتدربين كارتقاء في المعلومات ووجود دوافع أقوى للعمل، زيادة في الولاء والانتماء للمنظمة، العمل على تعديل السلوك الوظيفي وزيادة الرضا الوظيفي بسبب الشعور بتحسن الأداء مما يساعد على ارتفاع في الروح المعنوية.

- **البيئة التدريبية**: وتمثل الاطار الداخلي والخارجي الذي تعمل في محيطه النظام التدريبي، وتنقسم هذه البيئة إلى:

- **بيئة داخلية**: وهي مجموع القوى التي تؤثر في النظام" المدربين، المتدربين، الإداريين، العلاقات الرسمية وغير الرسمية، أساليب التدريب والأجهزة والمعدات المستخدمة... ".
- **بيئة خارجية**: وهي مجموع القوى التي توجد خارج المنظمة وتؤثر عليه وتتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية:
  - **البعد المجتمعي**: كل أنظمة المجتمع الاقتصادية والسياسية القانونية والحضارية ولتكنولوجية.
  - **البعد التنظيمي**: المنظمات والشركات والمصالح الحكومية ذات العلاقات المتشابكة مع المنظمة.
  - **البعد الإداري**: الإدارة كنشاط لتوحيد جهود المنظمة لإشباع الاحتياجات الداخلية والخارجية.

- **التغذية العكسية**: وهي بمثابة إجراء مقارنة بين مخرجات النظام التدريبي وبين الأهداف الموضوعة مسبقا لتحديد مدى مطابقة النتائج الفعلية للنتائج المستهدفة وتحديد الانحرافات وعلاجها، ولا تتم عملية المقارنة إلا بعد عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات.

» رابعا: أهمية التدريب وأهدافه

١- أهمية التدريب:

تزداد أهمية تدريب الموارد البشرية في ظل التغيرات العالمية الراهنة، وذلك لملائمة مهاراتهم ومعارفهم وسلوكهم مع أهداف المنظمة، في إطار ما سبق يمكن التركيز على أهمية التدريب في النقاط التالية:

- نستطيع القول أن التدريب هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة التغيير، فبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها بما في ذلك البقاء والاستمرار.

- يســاعد التدريب على بناء الثقة لدى الفرد، مما يؤدي إلى درجات رضا عالية، بالتالي زيادة الولاء والانتماء للمنظمة.
- تمكين العاملين حيــث أكدت نتائج إحدى الدراســات على أهميــة توفير التدريب اللازم لجميع الأفراد مما يســاعد عــلى التطبيق الناجح للتمكين وتحمل مســؤولية إضافية.
- يســتمد التدريب أهميته أيضا في كونه اســتثمارا في أفضل وأهــم عنصر من عناصر الإنتاج التي تمتلكها المنظمة ألا وهو الفرد العامل بها.
- يعتبر التدريب أداة اســتراتيجية في يد الإدارة العليا تســتخدمها عند إجراء التغيير التنظيمي وإدخال التكنولوجيا المتقدمة.
- قد يكون التدريب أفضل خيار(بديل) للمنافســة لقدرته على رفــع إنتاجية العمل واســتثمار أكبر في تطوير المهارات، فالمطلوب من المنظمة "مهارات عالية+ مهارات مختلفة".
- ....الخ.

إن كل الأفراد العاملين بالمنظمة يحتاجون للتدريب فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى، فالموظف الجديد يحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها، ويحتاجه الموظف القديم لزيادة مهاراته ومعارفه من أجل إدارة عمله بشكل أفضل.

وهنا يــبرز دور التدريب كأحد أهم الوســائل الإدارية المســتخدمة لإكســاب القادة المهارات والمعــارف الجديدة أو تطوير مــا لديهم منها، وهذا ما أشــار إليه الســلمي بقوله "والملاحظ أن المهارات الفطرية اقل تأثيرا في القيادة الإدارية حيث أن معظم المهارات القيادية الواجب توافرها لدى التأثير، مهارات مكتســبة يتم تنميتها والتدريب عليها، ويؤكد باحثوا الإدارة من جهة أخرى على أهمية التدريــب بقولهم: "لم تعد هناك حاجــة في الوقت الراهن للتفكير بأهمية وضرورة التدريب، سواءً أكان ذلك بالنسبة للفرد أو للمنظمة التي يعمل بها،

فلقد أدرك القائمون على شؤون المنظمات أنّ التدريب يمثل في الوقت الراهن عنصراً هاماً من عناصر التنمية بمختلف مجالاتها الاجتماعية والاقتصادية والإدارية، ولما كانت المنظمة تسعى إلى تحقيق أهداف محددة من خلال مواردها البشرية، فـان هذا يقتضي تدريبهم وتطويرهم بما يتلاءم وتحقيق هذه الأهداف.

٢- أهداف التدريب:

أدى بروز المنظمات المتعددة والمتنوعة والضخمة كأهم مجال للعمل والتوظيف، ما جعل نسبا عظمى من العمالة تتدافع لطلب العمل والبحث عن وظائف بها. وهكذا أصبحت المنظمات المعاصرة تبرز على أنها منظمات اجتماعية ضخمة، وأن أهميتها ذات طبيعة حيوية بالنسبة لحياة البشر ومستقبلهم، وقضائهم فترة من حياتهم بها وهي الفترة التي تلي تخرجهم من مؤسسات التعليم أو التكوين حيت يتم إحالتهم على التقاعد.

بالإضافة إلى توالي التغيرات والاكتشافات المعرفية والعلمية والتكنولوجية المتسارعة، مما فرض على أي منظمة ضرورة التعايش مع هذا الوضع الجديد أو الزوال والتنحي جانبا، وقد فرض هذا الوضع تحديات كبيرة على العاملين وعلى المنظمات كان أبرزها تحديات إعادة تأهيل والتطوير المستمر على المستوى المعرفي والمهارة، حيث لم يعد من السهل العودة بهؤلاء العاملين إلى معاهد ومؤسسات التعليم فصار لزاما عليها اللجوء إلى التدريب وهكذا أصبحت أهداف التدريب تزداد تعقيدا واتساعا هناك من عالجها من ثلاثة زوايا: التدريب كمدخل للتعليم المستمر، التدريب كمدخل للتربية المستمرة، والتدريب كمدخل للمهارة.

❖ **التدريب كمدخل للتعليم المستمر:**

وذلك من خلال:

- تعزيز المعارف الأساسية وتعميقها حتى لا تتعرض للنسيان.
- تعديل منظومة المعارف بالحذف أو بالإضافة بما يتفق مع التطورات المعرفية واحتياجات العمل.

- إدخال تعديلات جذرية على منظومة المعارف القديمة، لاستيعاب المعارف الجديدة التي لا يمكن استيعابها عن طريق التعديل.
- تطوير القـدرات الذاتيـة لتمكين العاملين المشـاركة في حركـة المعرفة من خلال اجتهادهم وقدراتهم.

❖ **التدريب كمدخل للتربية المستمرة:**

وتسعى إدارة التدريب من خلال هذا الهدف إلى:

- التعاون مـع الإدارات المركزية المسـؤولة لتحديد منظومة القيـم التي تحكم الهوية الثقافية للمنظمة، والتي تمثل قاعدة عناصر النظام العام.
- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تتفق مع منظومة القيم.
- تعديل أو تغيير القيم والاتجاهـات التي يجب تعديلها، بما يتفق مـع القيم التي يتم التوصل إليها.

❖ **التدريب كمدخل للمهارة:**

يعتبرها البعض الوظيفة الأساسية للتدريب والتي تركز على:

- تعزيز المهارات الموجـودة والمطلوب تأكيدهـا وصقلها بما يتناسـب مع متطلبات الفعالية الإدارية.
- تعديل بعض المهارات بما يتناسـب مع التكنولوجيا المتجـددة أو تغيير التي لم تعد تحتاجها المنظمة نتيجة التجديد واستبدالها بإدخال مهارات جديدة مناسبة.
- تطوير القدرات الذاتية للعاملين والمسـاهمة في إبداع أسـاليب ووسـائل مساندة للمهارات ومساعدة على تطويرها.

إضافة إلى هذه الأهـداف المحورية فإن هنـاك من يرى أن التدريب يسـعى إلى تحقيق بعض الأهداف الفرعية وأهمها تنمية الثقـة بين المنظمة والعاملين فيهـا، لأن التدريب يعد عناية بالموارد البشرية ما يولد إحساسا لديهم باهتمام المنظمة بهم، ما يعزز الاستقرار الوظيفي

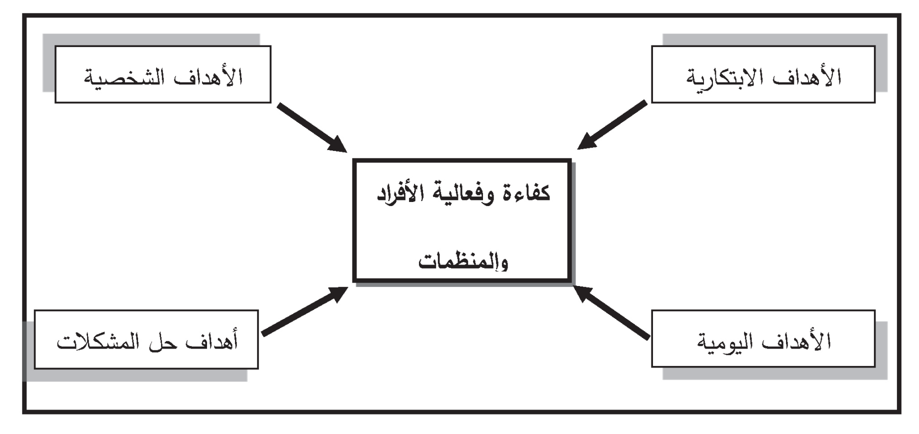
والانتماء للمنظمة، كما يساعد الفرد على رسم وتخطيط مساره الوظيفي ذلك أن التدريب عملية تأهيليه يمكن المنظمة من تنمية المعارف والمهارات ما يؤدي إلى تدعيم سياسات الترقية الداخلية، أما بالنسبة العاملين الجدد فإن تكييفهم يعد أساسا لانخراطهم في العملية الإنتاجية ومساهمتهم السريعة في تحقيق الفعالية المنشودة، ولا يكون ذلك إلا من خلال التدريب،

بالتالي تصنف أهداف التدريب في هذه الحالة إلى:

- **أهداف تقليدية:** كتدريب العاملين الجدد، تزويد بعض العاملين بمعلومات أو مهارات معينة عند إدخال تعديلات في أساليب وطرق العمل.
- **أهداف حل المشكلات:** البحث عن حلول لمشاكل محددة تعاني منها المنظمة عن طريق إعداد وتدريب العاملين فيها ليكونوا قادرين على التعامل معها(المشاكل)، فهي تحتاج إلى قدرة ومهارة في التشخيص والتحليل وإجراء المقارنات واختيار أنسب البدائل.
- **أهداف إبداعية:** كتحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والأداء مما يتطلب استخدام أساليب علمية متطورة وعناصر متميزة.

كما أن هناك من ينظر إلى أهداف التدريب كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(٠٣): التكامل بين مجموعات الأهداف التدريبية



المصدر: علي محمد عبد الوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، نشر الكاتب، ٢٠٠٢، ص١١٩.

بالنسبة للشكل أعلاه نجد أنه يشرح لنا وجهة نظر أخرى لأهداف التدريب وتكاملها مع اختلاف بسيط فقط عن وجهات النظر السابقة وذلك بتقسيمها إلى أربعة:

١- **الأهداف اليومية**: المعتادة للوظيفة والتي تحقق توازن الوظيفة مع الوظائف الأخرى.

٢- **أهداف حل المشكلات**: والتي تتضمن الاستمرار في الانجاز والتغلب على الصعوبات التي تصادف العمل الوظيفي لكل فرد.

٣- **الأهداف الشخصية**: تنمية وترقية المورد البشري بالتالي إحداث التوافق بين الأهداف الذاتية وأهداف المنظمة، بالتالي كسب ولاء العامل.

٤- **الأهداف الإبتكارية**: كالتطوير واكتشاف والتجديد لمساعدة التدريب على إيجاد أفكار جديدة وحلول مبتكرة، وبذلك تحقق المنظمة تميزا ملحوظا بين المنظمات المماثلة أو المنافسة.

» خامسا: مبادئ وأنواع التدريب في المنظمات

١- مبادئ التدريب:

حتى يتمكن التدريب من تحقيق رسالته ويؤدي الدور المتوقع منه في تنمية وتطوير الأفراد والمنظمات ويصبح بذلك تدريبا فعالا، لا بد من تبني خططه على أساس مجموعة من المبادئ أهمها:

١- أن يكون هناك هدف واضح ومحدد وقابل للتطبيق.

٢- أن يكون شاملا لجميع فئات الموظفين.

٣- اختيار المتدرب بشكل دقيق.

٤- ربط التدريب بحوافز معينة ومتابعة المتدربين بعد التدريب.

٥- احتواء البرنامج التدريبي على ممارسات عملية، وأن تسير العملية التدريبية بشكل تدريجي وعلى مراحل.

٦- مراعاة التفاوت بين الأفراد وتشجيع المتدربين على التعلم من بعضهم البعض.

فلا يكفي أن تصدر المنظمة عبارات وتصريحات حول أهمية التدريب، بل لا بد أن توضع موضع التنفيذ الفعلي كل الإمكانيات والجهود المادية والمعنوية في تصرفه من أجل إنجاحه، وغالبا ما تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها يمكن إيجازها فيما يلي:

الشرعية أي أن يتم التدريب وفق مجموعة من اللوائح والقوانين والأنظمة المعمول بها في المنظمة، وتحديد المنطلق والذي يقصد به فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية، والهدف أي أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية يمكن تحقيقها، الشمولية والاستمرار أي أن يشمل جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات، معارف ومهارات أما الاستمرارية فتعني وضع إستراتيجية تدريبية تراعي عملية التحول والتغير المستمر في جميع جوانب البيئة الداخلية والخارجية، أو ما يصطلح عليه التدريب للمستقبل أي التدريب للتكييف المسبق للعاملين لخدمة عملية تخطيط إعادة البناء التنظيمي أو التجهيزي...الخ.

وأخيرا المرونة وتعني يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته خاصة فيما يتعلق بالوسائل والأدوات والأساليب، وتدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.

٢- أنواع التدريب:

كثيرة هي التصنيفات التي تتطرق للتدريب حاولنا جمع أهم وأغلب أنواعها في التصنيف التالي:

١- التدريب حسب مرحلة التوظيف:

- توجيه الموظف الجديد (التأهيلي)
- التدريب أثناء العمل
- التدريب لتجديد المعارف
- تدريب بغرض الترقية
- التدريب للتهيئة للمعاش

٢- التدريب حسب نوع الوظائف:

- التدريب المهني والفني
- التدريب التخصصي
- التدريب الإداري

٣- التدريب حسب المكان:

- داخل المنظمة
- خارج المنظمة:
  ١. في شركات خاصة
  ٢. في برامج حكومية

أولا: التدريب حسب مرحلة التوظيف:

١- توجيه الموظف الجديد: *orientation*

يهدف هذا النوع إلى إعداد الأفراد علميا وسلوكيا، وتأهيلهم للالتحاق بالأعمال التي سوف توكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم، ويطلق على هذا النوع من التدريب عدة تسميات منها: التدريب الإعدادي، التوجيهي أو التعريفي، ويسعى هذا النوع إلى تقديم الموظفين الجدد عن طريق الترحيب بالقادمين الجدد، وإيجاد اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع، وتهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتدريبهم على كيفية أداء العمل، أما عن الطريقة المستخدمة في هذا النوع فتختلف من منظمة إلى أخرى إلا أن أغلبها يتفق على استخدام أسلوب المحاضرات، المقابلات مع المشرف المباشر، كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات المطلوبة توزع، بينما نوع المعلومات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد كالآتي:

- معلومات عامة عن المشروع، تاريخه، أنواع منتجاته، التنظيم الإداري، الهيكل التنظيمي...الخ.

- ساعات العمل، ملابس العمل، طريقة استخدام ممتلكات المشروع، الأجور والاستحقاقات، العلاوات والاقتطاعات، الإجازات بأنواعها، السلوك في العمل وقواعده، الترقيات والحوافز، أسماء المشرفين والزملاء والحوافز.

٢- التدريب أثناء العمل: ***on the job training***

يرتبط بتحسين مستوى الأداء، يقدم في مكان العمل عن طريق الرؤساء أو قدامى العمال ذوي الخبرة الأكبر، وتستخدم الإدارة مثل هذا التدريب كلما دعت الضرورة لإعطائه دون تنظيم برنامج معين، في إطار توقيت زمني معين، وإنما يلجأ إليه المنظمة كلما دعت الحاجة (التغيير)، ويعاب على هذا النوع أنه ليس هناك ضمان أنه سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا ماهرا ونموذجا يحتذ به.

٣- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: ***skill renwal training***

وذلك عن طريق رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات المعرفية والعملية المستحدثة في ميدان عمله أو تطويرها بصورة مستمرة، وهو يستخدم عندما تتقادم معارف ومهارات الأفراد، على سبيل المثال إدخال تكنولوجيا حديثة أو أنظمة كمبيوتر...الخ في الأعمال ما يستدعي تزويد شاغلي هذه الأعمال بمعارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

٤- التدريب بغرض الترقية والنقل: ***promotion transfer training***

إذا تكلمنا عن النقل أو الترقية في المنظمة فهذا يعني اختلافا في المهارات والمعارف من طريقة لأخرى، بالتالي يكون لدينا فجوة معارف ومهارات وسلوك معين يجب سدها عن طريق التدريب، وكمثال نجد الترقية قد تكون بنقل الفرد من وظيفة فنية (تقنية) إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق في محتويات الوظائف وطريقة أدائها يستوجب برنامجا تدريبيا يهيئه للالتحاق بالعمل الذي تم إعداده له.

٥- التدريب للتهيئة للمعاش: *retirement training*

ربما يقتصر هذا النوع من التدريب فقط على المنظمات الراقية، والتي تحرص على الاهتمام بمواردها البشرية اهتماما إنسانيا، ويقصد به تهيئة العاملين من كبار السن إلى التقاعد فبدل أن يتم الاستغناء عن الفرد فجأة، يتم تدريبه على البحث على طريقة جديدة للعمل والبحث عن اهتمامات أخرى، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

ثانيا: التدريب حسب نوع الوظائف

١- التدريب المهني والفني: *technical and vocational training*

ويكون هذا النوع خاصا بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية(الحرفية)، من أمثلتها أعمال الكهرباء، النجارة، الميكانيك، الصيانة، التشغيل، اللحام والسمكرة...الخ، وقد يتم هذا التدريب ضمن فترات طويلة قد تمتد لمدة سنة أو سنتين، وقد يكون لفترات قصيرة نسبيا لا تتجاوز بضعة شهور، ومن أبرز نماذج هذا النوع ما يسمى بالتلمذة الصناعية"*apprenticeship*" وهو من النوع طويل المدى يتم إجراءه في مراكز التدريب المهني.

٢- التدريب التخصصي: *professionl training*

يتضمن التدريب التخصصي وظائف ذات مهارات ومعارف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتتمثل عادة في الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، هندسة الإنتاج، هندسة الصيانة والكمبيوتر...الخ، ونجد أن هذا النوع يركز على حل المشاكل المختلفة، وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها، واتخاذ القرار فيها.

٣- التدريب الإداري:

يختص هذا النوع من التدريب بتلقين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لشغل مناصب إدارية قد تكون إشرافية وسطى أو عليا، هذه المعارف تهتم بالعمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، اتخاذ القرارات، توجيه، تحفيز...وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال

ثالثا: التدريب حسب المكان:

١- التدريب داخل المنظمة:

يتميز التدريب الداخلي بميزة أساسية وهي أنه يتم وفق تخطيط الإدارة وتحت رقابتها، وتصبح الخطة التدريبية جزءا من الخطة العامة للإدارة، كما تقوم المنظمة بتوظيف الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة لدى تحقيق أهداف التدريب، كما يمكن دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرنامج والإشراف على تنفيذها.

وهناك من يعد التدريب في موقع العمل *on the job training* من أنواع التدريب الداخلي وقد تم التطرق إليه أعلاه كنوع من التدريب حسب مرحلة التوظيف، وفي هذا الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدربه، وأن يلتقط المهارات اللازمة منه لأداء العمل.

ومن الملاحظ أنه لا يترتب على هذا النوع من التدريب نفقات إضافية مثل نفقات استئجار القاعات، ومكافآت المدربين...الخ، حيث تعتبر نقطة إيجابية للمنظمة، لكنه لا يخلو من بعض السلبيات أهمها، انحساره في محيط عمل المنظمة وفي حدود تجارب العاملين وخبراتهم وهو ما يؤدي إلى عدم التوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومتنوعة.

٢- التدريب خارج المنظمة

تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل أو جزءا من نشاطها التدريبي خارج المنظمة، وذلك في حالة توفر الخبرة وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة وربما خارج الدولة، وغالبا ما يتم الاستعانة في التدريب الخارجي إما بشركات خاصة أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية كما يلي:

أ. شركة التدريب الخاصة: على أي منظمة تسعى للتدريب الخارجي أن تقوم بالبحث وتفحص سوق التدريب، وأن تقوم بتقييم هذه المكاتب أو الشركات واختيار أنسبها وأحسنها.

ب. البرامج الحكومية: يكون التدريب في هذه الحالة بدعم من الدولة، مستغلة بذلك مؤسسات تابعة للدولة أو المؤسسات العمومية، وتركز برامجها عادة على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة

في ضوء ما سبق نستنتج أن لكل نوع من أنواع التدريب له مميزاته وله سلبياته، لذلك على المنظمة اختيار أمثل نوع بعد المقارنة بين مجموعة من المعايير قد تكون حسب الحاجة للتدريب والهدف منه، والفئة المخصصة لها برنامج التدريب والتكلفة...، فتهتم به المنظمة كصمام أمان نحو تحسين مستوى الأداء ومواكبة العصر وزيادة العائد.

***

الفصل الثالث

تصميم عملية التدريب ومتابعتها

الفصل الثالث

تصميم عملية التدريب ومتابعتها

يتفق أغلب المفكرين في المجال أن نجاح عمليـة التدريب في منظمات الأعمال يعتمد بصفة أساسية على مدى التخطيط الجيد لها قبل وأثناء وبعد أن يأخذ التدريب الفعلي محله، وإذا نظرنـا إلى عملية تصميم التدريـب كعملية متعددة الأوجه نجد أنها متماسـكة وكل مرحلة تكمل السابقة وهي ضرورية للاحقة، وهذا ما سـوف نتطرق إليه في هذا المبحث والمباحث المقبلة.

» أولا: مراحل العملية التدريبية في المنظمة

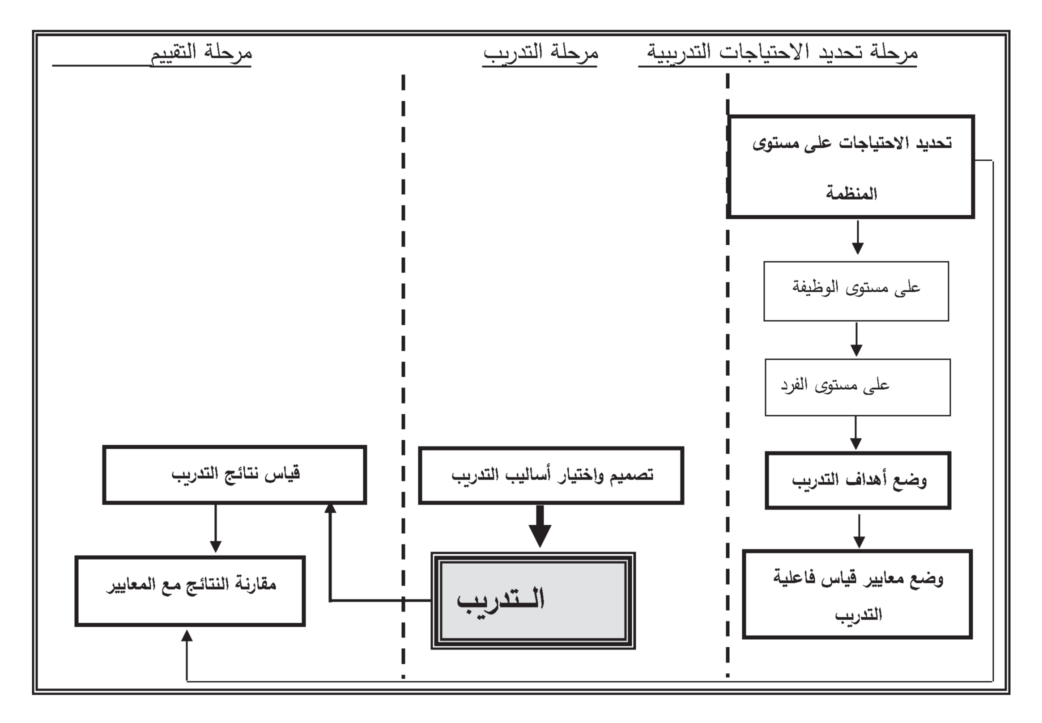
قام أوسـبورن بتوضيح دور المدرب في المراحل الأربعة التي تمر بهـا عملية التدريب، فكسـابقه تبدأ عملية التدريب بتحديد الاحتياجـات التدريبية التي تعتـبر قاعدة أو ركيزة عملية التدريب، يليها تحديد أهداف التدريب المراد تحقيقها وهنا يتعامل المدرب مع مشـاكل التدريب في المرحلة الأولى والثانية، بعدها ينتقل اهتمامه بعد تطبيق نتائج التدريب على أرض الواقع العملي وتنفيذه إلى التعامل مع الحلول ومدى نجاعتها.

كما عرض جل بروكس *Jill Brookes* وجاري ديسلر *Gary Dissler* مراحل التدريب بشـكل يقارب النظرة السـابقة إلا أن *Dissler* أضاف مرحلة خامسـة وهي متابعة وتقييم وتقويم البرنامج.

بينما قام عدة باحثين بعـرض المراحل الأربعة السـابقة لكن بتفصيـل أكثر لا يخرج عن نطاقها، وذلك بتحديد خطوات كل مرحلة ليصل عدد هذه الخطوات إلى أو تتبعها المنظمة لإتمام عملية التدريب، إلا أن تركيزها ليس عـلى عدد هذه المراحل والخطوات بـل المهم هو أن هذه المساهمات تتفق كلها على أنها تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية وتنتهي بتقييم وتقويم البرامج.

إجمالا تتكون عملية التدريب من ثلاثة مراحل رئيسية: تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع الأهداف، ثم مرحلة التصميم والتدريب، وأخيرا مرحلة تقييم وتقويم البرنامج التدريبي، وفيما يل شكل يوضح هذه المراحل بالتفصيل.

الشكل رقم (٠٤): مراحل عملية التدريب



المصدر: عادل حرحوش صالح، ومؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٥.

فالتدريب عملية تتم على مراحل تماما مثل التسويق، الإنتاج...الخ في المنظمة ويمكن تحديد مراحل التدريب إلى أربعة كما يلي:

١- مرحلة تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية.

٢- مرحلة تخطيط التدريب.

٣- مرحلة تنفيذ التدريب.

٤- مرحلة تقييم التدريب.

كذلك يرى ديفيد أوسبورن *David Osborne* أن مراحل التدريب أربعة وهي:

١- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.

٢- مرحلة إعداد أهداف التدريب.

٣- مرحلة تنفيذ التدريب.

٤- مرحلة تطبيق نتائج التدريب.

كما قدم أوسبورن شكلا يوضح فيه هذه المراحل وهي مرفقة بدور مدير التدريب في كل مرحلة كما يلي:

الشكل رقم (٠٥): مراحل التدريب من منظور أوسبورن وأدوار مدير التدريب في كل مرحلة

المرحلة "١": تحديد الاحتياجات التدريبية	المرحلة "٢": إعداد أهداف التدريب	
دور الملاحظ	دور المشخص	في المرحلتين "١" و "٢" أنت تتعامل مع المشاكل
المرحلة "٤": تطبيق نتائج التدريب	المرحلة "٣": تنفيذ التدريب	
الدور التطبيقي	دور المخطط	في المرحلتين٣ و ٤ أنت تتعامل مع النتائج

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٣.

واستنادا إلى التفصيل الوارد في الشكل أعلاه ووفقه سيتم التطرق إلى المراحل التي تمر بها العملية التدريبية من تحديد الاحتياجات إلى تقييم كفاءة التدريب، وعلى ذلك تم تخصيص هذا المبحث للمرحلة الأولى ألا وهي تحديد الاحتياجات التدريبية ومعلقاتها.

- تحديد الاحتياجات التدريبية: *training needs*

يتعلق مفهوم الاحتياجات ببعدين زمنيين الحاضر والمستقبل، أو بعبارة أخرى الوضع الحالي وما يجب أن يكون عليه في فترة زمنية مقبلة عاجلة أو بعيدة المدى.

ويقصد بتحديد الاحتياجات التدريبية تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد إدارات معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية عملية التدريب، وهي عبارة عن تغيير في الاتجاهات وزيادة في المعارف وتطوير في المهارات في مجال وظيفة محددة.

ومن الشكل السابق اتضح لنا أن عملية التدريب تتكون من ثلاثة مراحل أساسية أولها تحديد الاحتياجات التدريبية، وهي المرحلة التي تهتم بتحديد المشاكل أو الحاجة التي تجعل التدريب أمرا مطلوبا للوفاء بهذه الحاجة أو لحل هذه المشكلة.

إن أي نشاط تقوم به المنظمة لا بد أن يكون مخططا ومدروسا وقائما على أساس علمي وعملي يؤدي إلى تحقيق الهدف المطلوب، ونظرا لأن التدريب أحد الأنشطة الهامة التي تؤديها إدارة الموارد البشرية وتخصص لها المنظمة مبالغ مالية كبيرة، وتنفق فيها كثيرا من الوقت والجهد... فإن الأمر يستدعي أن تخطط الإدارة جيدا له، فأول خطوة في هذا التخطيط هي تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية التي تكتشفها لدى الأفراد سواء كانوا فنيين أو إداريين...، وذلك حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بفعالية، وعليه ننتقل إلى مسؤولية تحديد هذه الاحتياجات، بالتساؤل على من تقع؟ ومتى تقوم المنظمة به؟

- **من يقوم بتحديد احتياجات التدريب في المنظمة؟:**

يمكن إتمام تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة على مرحلتين:

١- التحديد المبدئي: وهنا يلمس المدير أو الرئيس المباشر للفرد نقصا أو حاجة أو مشكلة تستلزم البحث والتحليل وقد لا يتمكن المشرف المباشر من التحديد الدقيق لهذه الحاجة، كما قد تكون المبادرة من الفرد العامل فينقل لرئيسه المباشر حاجته التدريبية.

٢- التحديد الدقيق: هنا يكون التحديد من طرف مختص أو مســؤول التدريب داخل المنظمة أو مستشــار خارجي، في حال لم تتوفر الخبرة أو الوســائل اللازمة داخل التنظيم، فيقوم بـ:

دراسة الموقف ← تجميع البيانات اللازمة ← تحليلها ← الوصول إلى تحقيق دقيق للاحتياجات الموجودة

ومنه فإن تحديد الاحتياجــات التدريبية يكون نتيجة جهود مشــتركة وتعاون عدد من الأفراد كما يلي:

أ- **الموظف الذي يؤدي العمل**: ويعتبر مصدرا أساســيا للتحديد، لأنه يعرف تفاصيل عمله ويواجه مشاكله اليومية وهو أدرى شخص بحاجته للتدريب.

ب- **المدير أو الرئيس المباشر**: المـشرف المباشر على مجموعة من العــمال، يعرف طبيعة العمل وما يلزم لمرؤوسيه من معلومات ومهارات لأداء العمل المطلوب منهم.

ج- **اختصــاصي التدريــب بالمنظمة**: شــخص متفرغ مســؤوليته في المنظمــة تحديد الاحتياجات التدريبية، وهو على اتصــال دائم بالعاملين فيحصل على بيانات منهم يستنتج منها الحاجات الحالية والمستقبلية.

د- **مستشــار خارجي**: قد ينتمي إلى هيئة تدريبية أو استشــارية مستقلة متخصصة في التدريب.

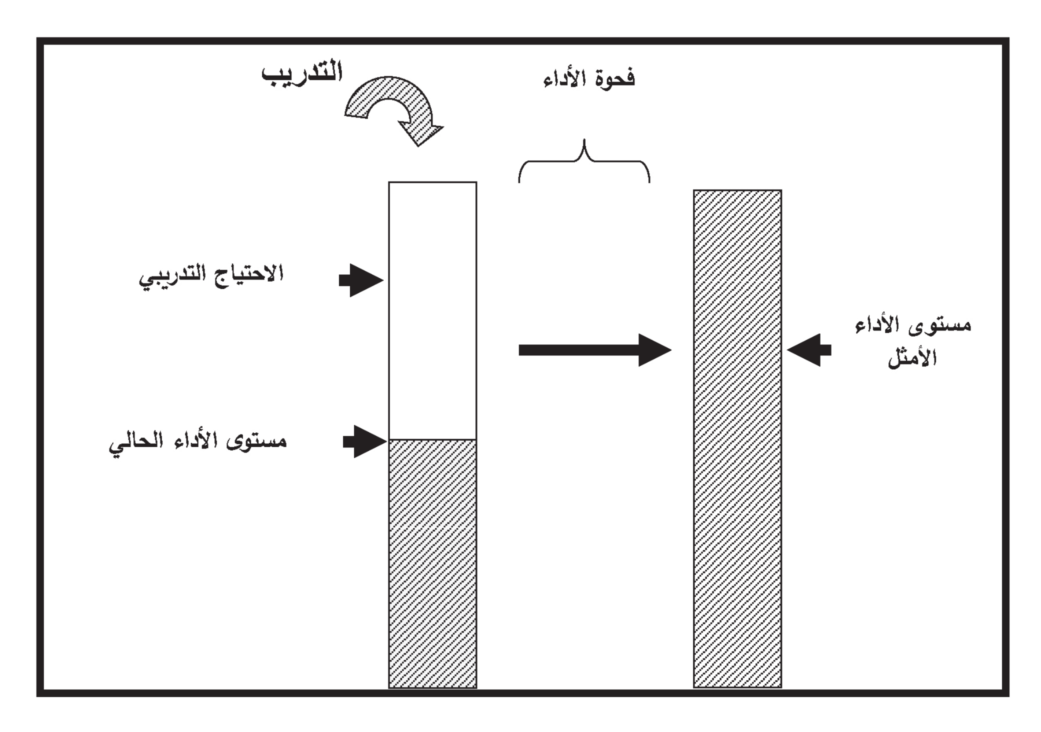
متى تقوم المنظمة بتحديد الاحتياجات التدريبية:

هناك عدة حــالات دالة على توجه المنظمــة إلى تحديد الاحتياجــات الفعلية للتدريب وحصرها كما وكيفا بالنسبة للعاملين الذين تظهر حاجتهم إليه.

وغالبا ما تكون هذه الحالات عبــارة عن تغيرات تمس عدة مســتويات داخل المنظمة في حالة حدوث ما يســمى فجــوة الأداء *performance gap* والتي يتــم ملؤها عن طريق التدريب الذي يعتبر في هذه الحالة الحل الوحيد.

و تعرف فجوة الأداء بأنها الفرق مـــا هو موجود بما يجب أن يكـــون، أي يمكن اعتبار فجوة الأداء بأنها الفرق بين الوضع الحالي للأشـــياء والوضع المرغوب فيه لها، والشكل التالي يوضح لنا هذا المفهوم:

الشكل رقم (٠٦): مستوى الأداء الأمثل والحالي



المصدر: حسين محمد حسين، مجع سبق ذكره، ص٤٠.

وتنشأ هذه الفجوة لعدة أسباب قد تكون:

- **ارتفاع معدلات دوران العمل**: بدرجات كبير مما يؤدي إلى ضرورة التدريب.
- **التغيرات التكنلوجية**: حيث تتطلـــب النظم والعمليات الجديـــدة عمالة أكثر قدرة ومهارة وبالتالي حاجات تدريبية.
- **التغيرات في الوظائف**: راجع إلى عدم استقرار المناخ الداخلي للمنظمة وكثرة تطوير وتغيير الوظائف.

- **تغيير التشريعات والقوانين:** الحكومية ما ينعكس على التشريعات والقوانين داخل المنظمة بالتالي الحاجة إلى تدريب وتنمية قدرات الأفراد.
- **التجهيزات الحديثة في مجال العمل**: يمكن ربطه بالتغيرات التكنلوجية.
- **ضغوط السوق:** الحاجة إلى البقاء وتحدي المنافسة تعني الاهتمام بالعاملين وتنميتهم.
- **طموح العاملين:** في شغل مناصب أفضل وأرقى، يولد فجوة في الأداء لاختلاق محتوى الوظائف.
- **انحرافات الأداء:** تستدل من خلاله المنظمة على مدى الحاجة للتدريب.
- **عدالة الفرصة المتاحة:** إتاحة فرصة متساوية وعادلة للأفراد في حالة نقل أو ترقية بعضهم مما يتطلب تدريبهم بالتالي حاجة تدريبية.

كل هذا من شأنه أن يساعد المنظمة على إقامة التدريب على أساس سليم للوصول إلى الأهداف المرجوة منه.

تصميم البرامج التدريبية:

إن عملية تصميم البرنامج التدريبية هي عملية إنتاج المواد التعليمية والتدريبية التي تشكل محتوى البرنامج التدريبي على ضوء أهداف التدريب التي تشكل انعكاس الاحتياج التدريبي المحدد مسبقاً. وعند تصميم البرنامج التدريبي يجب اعتماد منهجية علمية تقوم على الخطوات التالية:

أ- تحديد أهداف البرنامج التدريبي.
ب- تحديد موضوعات البرنامج التدريبي.
ج- تحديد المواد التدريبية وتجهيزها.
د- تحديد أساليب التدريب.
هـ- تحديد الوسائل والمستلزمات التدريبية.
و- تحديد الزمان والمكان.
ز- اختيار المدربين.
ح- اختيار المتدربين.
ط- تقدير موازنة التدريب.

تنفيذ البرنامج التدريبي:

وهو يمثل التطبيق العملي لما تم سابقاً، حيث تتحدد عملية التنفيذ في ضوء معطيات ومحتويات البرنامج ذاته وأهدافه والتي تتضمن مواقف وإجراءات تعليمية تدريبية تهدف إلى تطوير معارف ومهارات وقيم سلوكية وتوسيعها لدى المتدرب. وتتأثر عملية التنفيذ بمجموعة عوامل منها:

- التوقيت: موعد بدء البرنامج وانتهائه وتوزيع الزمن المخصص على المواد التدريبي
- المكان والمستلزمات الأخرى للتدريب.
- الإشراف من قبل مختصين علميين ومن قبل جهاز إداري قادر على تنظيم التدريب وتزويد كادره بمستلزماته الضرورية.
- قيام المدرب بدوره بوصفه عاملاً رئيسياً في نجاح عملية التنفيذ.

وبذلك نرى أن هذه الخطوة هي التطبيق العملي لما تم التحضير له، ونجاح البرنامج التدريبي يتوقف على التنفيذ السليم والعلمي لخطوات العمل التدريبي، من خلال نقل معلومات المواد التدريبية إلى المتدرب وصولاً إلى تحقيق غاية البرنامج التدريبي وهو سد تلك الفجوة في معلومات المتدربين.

تقويم العملية التدريبية:

تعرف عملية التقويم بأنها عبارة عن تلك " الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى نجاح التدريب في تغييرهم، كما تقاس كذلك كفاءة المدربين " وبذلك فإن عملية التقويم تهدف إلى:

- معرفة نقاط القوة وتنميتها ونقاط الضعف وتلافيها في البرنامج التدريبي.
- تحديد مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي.
- قياس كفاءة عناصر العملية التدريبية من مدرب ومتدرب ووسائل وأساليب تدريبية.

- تقرير إمكانية الاستمرار في البرنامج أو تغييره.
- تحسين برامج التدريب وتطويرها.

هذا وتتبقى المراحل من تصميم البرامج التدريبية إلى التقويم دون تفصيل حتى جزء لاحق في البحث وهذا بعد الانتهاء من تفصيلات تحديد الاحتياجات التدريبية.

» ثانيا: مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية وأنواعها

يشغل موضوع تحديد الاحتياجات التدريبية بال القائمين على عملية التدريب نظرا لأهمية هذه النقطة لأنها نقطة الانطلاق والقاعدة التي ستبنى عليها النتائج المتوصل إليها وعليه سوف نذكر أهم مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية، وأنواعها.

١- مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية:

هذا وتتكون عملة تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة من ثلاثة مستويات أساسية:

- تحليل المنظمة *Organizational Analisis*
- تحليل المهمة *Task Analisis*
- تحليل على مستوى الأفراد *Personnel Analisis*

فيتطلب تحليل المنظمة فحصا دقيقا وشاملا لجميع العوامل التنظيمية كثقافة المنظمة، رسالتها، أهدافها، هيكلها التنظيمي فكل عامل من هذه العوامل قد يحدد ويضمن الحاجة التدريبية في مجال أو مجالات معينة، كما تكشف للمخطط حاجة المنظمة للموارد اللازمة لتنفيذ برنامج تدريبي معين مما يساعد المنظمة إلى اللجوء إلى بدائل أخرى ممكنة، كما يمكن النظر إلى الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة من منظورين الأول: باعتبارها تجميع للاحتياجات التدريبية على مستوى الوظائف، والثاني: باعتبارها تجميع للاحتياجات التدريبية على مستوى الأفراد بصرف النظر عن الوظائف التي يشغلونها.

وهكذا فإن هذه الطريقة من منظور المنظمة تجيب على سؤال هام وهو:

- **أين تقع الحاجة للتدريب في أي إدارة أو قطاع أو قسم؟**

أما تحليل المهمة فيتمثل في دراسة الوظائف من حيث المسؤوليات والأعباء لتحديد التدريب المطلوب لكل وظيفة وتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة لإتمام العمل المطلوب لأداء وانجاز الوظيفة على النحو الملائم، وهكذا فإن هذه الطريقة تجيب على السؤال التالي:

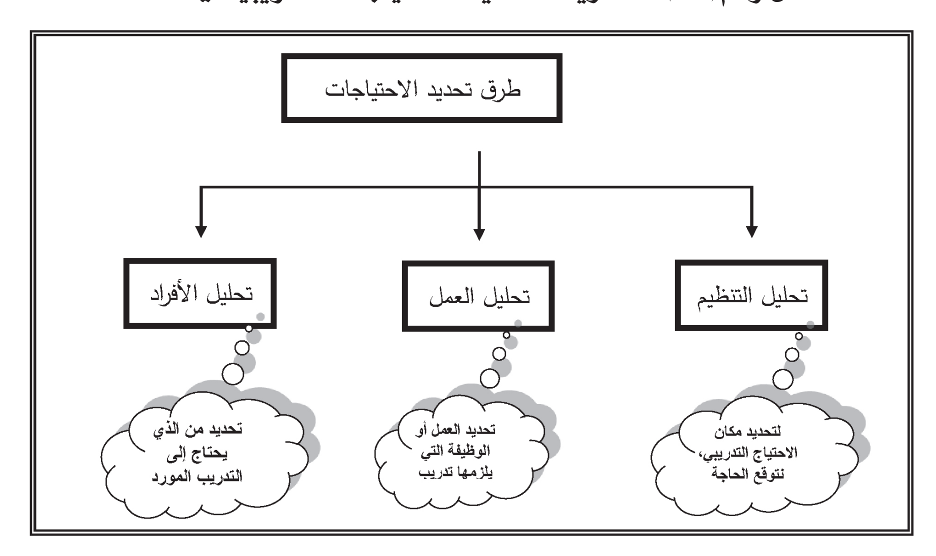
- **مانوع التدريب المطلوب، مهارات، معلومات، اتجاهات، وما هو جزء العمل أو الوظيفة الذي يلزمه التدريب؟**

وأخيرا التحليل على مستوى الفرد، فيجدد حاجة الأفراد للتدريب عن طريق قياس أدائهم وتحديد الانحرافات بين أدا كل فرد وتوقعات المنظمة، أو الأداء المعياري. وغالبا يهتم تحليل الافراد بالتعرف على معدلات أداء الوظيفة لكشف ما إذا كان هناك ضعف أو قصور في بعض المهارات التي تحتاج إلى تدريب، وتجيب بدورها هذه الطريقة على السؤال التالي:

- **من الذي يحتاج إلى تدريب؟**

وفيما يلي شكل يلخص لنا مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة:

الشكل رقم(٠٧): مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بـ: أسامة محمد عليا، مرجع سبق ذكره.

كما تعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية القاعدة التـي تبنى عليها عملية التدريب الناجحة سواء من حيث تصميم البرامج التدريبية أو تنفيذها أو تحقيق الأهداف المرجوة منها.

٢- أنواع الاحتياجات التدريبية

من أنواع الاحتياجات التدريبية نذكر:

أولا: احتياجات تدريبية طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل

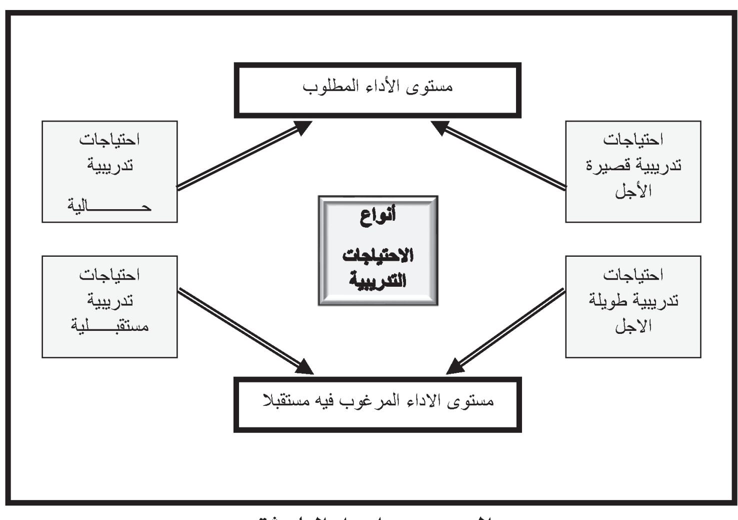
وتتمثل الاحتياجات طويلة الأجل الفرق بين مستوى الاداء المطلوب ومستوى الاداء المرغوب في المسـتقبل، أما الاحتياجات التدريبية قصيرة الأجل فتمثل الفرق بين مسـتوى الاداء المطلوب ومستوى الاداء الحالي.

ثانيا: احتياجات تدريبية حالية وأخرى مستقبلية

تتمثل الاحتياجات التدريبية الحاليـة في الاحتياجات الضروريـة للعاملين في الوقت الحاضر، أما الاحتياجات التدريبية المستقبلية هي التي سـيحتاج العاملين التدريب عليها في المستقبل نظرا لتغيرات مخططة من قبل الادارة لتبنيها في المستقبل.

والشكل التالي يلخص لنا أنواع الاحتياجات التدريبية الممكن إيجادها داخل المنظمة:

الشكل رقم(٠٨): أنواع الاحتياجات التدريبية في المنظمة



المصدر: من إعداد الباحثة.

من الشكل يتضح لنا أن الاحتياجات التدريبية قصيرة الأجل قد تكون حالية وكلاهما يؤدي بالفرد إلى الأداء المطلوب، أما الاحتياجات التدريبية طويلة الأجل قد تكون مستقبلية لأن كلاهما يؤدي بالفرد إلى مستوى أداء مرغوب فيه من قبل المنظمة.

» ثالثا: طرق تحديد الحاجة التدريبية وأهم المشاكل التي تواجهها

يشهد العدد الكبير لطرق تحديد الاحتياجات المتاحة لمدير التدريب على حقيقة أنها قد حازت على اهتمام كبير من الوجهة النظرية والاستخدام التطبيقي، إلا أن المشكلة التي تواجهه ليست في العدد بقدر ما هي مشكلة اختيار الطريقة التي تقدم بيانات يثبت صحتها ويمكن الاعتماد عليها بتكلفة معقولة.

١- طرق تحديد الحاجة التدريبية:

إن تحديد الاحتياجات التدريبية يمثل نقطة بداية صحيحة للتدريب الجيد، فكلما كان دقيقا أدى إلى صحة أجزائه وسيره بالطريقة الصحيحة، وزادت فاعليته وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.

كما يؤكد بعض الخبراء أن البرنامج التدريبي الذي لا يؤسس على قياس علمي للاحتياجات، هو برنامج غير ذي بصيرة، وتائه دون هدف، ويتم الكشف عن الاحتياجات التدريبية بطرق أو "وسائل" عديدة تستعين بها المنظمة من أبرزها:

أ- **اللجان الاستشارية**: يتم تشكيل هذه اللجان على مستوى القطاعات الرئيسية في المنظمة لتقصي مشاكل العمل وإذا ما كان هناك علاقة لهذه المشاكل بالحاجة الفعلية للتدريب، فتقوم بتقديم توصياتها إلى الإدارة العليا، بتحديد موقع الحاجة والأفراد المعنيين والبرامج المطلوبة لعلاج المشكلة.

ب- **مراكز التقويم الإداري**: قد تتعدد استخدامات هذه المراكز في الاختيار وتوجيه الإداريين، بالإضافة إلى تقويم مدى الحاجة على التدريب، ويتم ذلك بإجرائها مقابلات أو اختبارات لفحص نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد مقارنة بالمعايير الموضوعة، في النهاية تقوم بتقديم توصية بالبرامج التدريبية اللازمة للتدريب.

ج- **دراسة البيانات والاتجاهات**: تساهم معلومات هذا الأسلوب في تحديد درجة الرضا الوظيفي للموظفين، كما يساعد في تحديد بعض المعلومات التي توضح مدى الحاجة إلى بعض البرامج التدريبية.

د- **المناقشات الجماعية**: تتم بين الرئيس والمرؤوسين من خلال استعراض المهام والأهداف الموكلة إليهم، جوانب القوة والضعف في أدائهم، ومدى حاجتهم إلى التدريب لتحسين أدائهم وتطويره، كما يساعد هذا الأسلوب في إيجاد نوع من الالتزام الجماعي والعاطفي لبرامج التدريب من جهة وتنمية قدرات العاملين المطلوبة من جهة أخرى.

ه- **مقابلات الموظفين الحاليين والخارجين من الخدمة**: حيث تكون الأولى بقيام المسئولين في التدريب مقابلة الموظفين لمعرفة حاجتهم للتدريب، أما الثانية فقد يكون ازدياد دوران العمل كما ذكرنا سابقا مؤشرا على وجود قائمة في العمل، وتحتاج مثل هذه المقابلات إلى مهارة من جانب القائم بالمقابلة وأمانة في المعلومات المقدمة من جانب الخارج من الخدمة.

و- **ملاحظة السلوك والتصرفات**: تكون هذه الملاحظة إما من خلال الرئيس المباشر أو مراقبين خاصين، ما ينجم عنه تحديد الحاجة، إلا أن أهم مايعاب على هذه الطريقة هو مقدار الجهد والوقت اللازمين لأدائها بطريقة فعالة.

ز- **تقييم الأداء**: يتم تقييم أداء الموظفين من خلال عدة طرق تستخدم فيها مدى حاجة الموظف إلى التدريب وفي أي جانب؟ وتمتاز هذه الطريقة بقلة التكلفة لوجود معلومات مسبقة كما تتميز بالتزام بين الرئيس والموظف اتجاه تطوير جوانب ضعف الأداء من خلال التدريب.

ح- **قوائم الاستقصاء**: ويتم توزيعها على الموظفين الذين يقومون بدورهم بتعبئة المعلومات والبيانات الناقصة بها وتهدف إدارة الموارد البشرية من خلالها استطلاع

الاحتياجات التدريبية بناء على إحساسهم وإدراكهم لهذه الاحتياجات من خلال عملهم اليومي، بهدف وضع البرامج التدريبية تكون نابعة منهم ومناسبة لهم، كما يتميز هذا الأسلوب بقلة التكلفة وتوفر المعلومات وقصر فترة جمع المعلومات.

وفيما يلي شكل توضيحي كمثال لأهم المعلومات التي يجب أن تتوفر في استقصاء موجة إلى موظف يشغل منصب السكرتير في منظمة.

الشكل رقم (٠٩): طريقة الاستقصاء في تحديد الاحتياجات التدريبية

اسم الموظف:.....................مسمى الوظيفة(سكرتير) الإدارة/ القسم:..................................

اسم الرئيس:......................التاريخ:...

التعليمات:

- في العمود أ توضع درجة أهمية الجوانب السلوكية المختلفة في هذه الوظيفة من خلال إعطاء درجة (١) للأهمية القصوى، (٢) أهمية معتدلة (٣) غير مهمة لكل عناصر المهارات المختلفة.

- في العمود (ب) مدى الحاجة للتدريب في كل جوانب المهارات المختلفة بإعطاء الدرجات التالية:

المهارات المختلفة لوظيفة السكرتير	أهمية المهارة (أ)	حاجة الموظف للتدريب (ب)
- مقدرة على قراءة وفهم مسودات المواد المكتوبة - مقدرة على الطباعة - مقدرة على استخدام الأجهزة الكهربائية. - قدرات حفظ وتنظيم الملفات. - مقدرة على كتابة المذكرات. - نقل الرسائل الشفوية. - مقدرة على تنظيم العمل اليومي. - مهارات العلاقات الإنسانية		

المصدر: مدني عبد القادر علاقي، مرجع سبق ذكره، ص ٣٠٤.

ط- **اختبارات المهارات:** تستخدم هذه الطريقة في بعض الوظائف الفنية، مثل الطباعة، برمجة الحاسب الآلي، السياقة، تشغيل الآلات...ما يستوجب وجود ارتباط فعلي بين الاختبار وجوانب المهارة التي يتطلبها نجاح الأداء.

ي- **طلب من الإدارة أو من الرئيس المسؤول:** هنا يقوم المشرف المباشر على الموظف أو أحد أعضاء الإدارة المسؤولين عن قطاع إداري معين بطلب إحالة الموظف الذي يكون حسب تقديرهم في حاجة إلى تدريب.

بعد هذا العرض لأغلب الطرق أو الأساليب المستخدمة لتحديد حاجة الفرد للتدريب في المنظمة نتساءل الآن عن أي من الخيارات السابقة لتحديد الاحتياجات التدريبية يجب أن تستخدمها المنظمات؟

وقد أجاب كل من **"نيوستورم" و"ليليكست"** على هذا السؤال، بتحديد مجموعة من المعايير التي تستعين بها المنظمة للمقارنة ثم اتخاذ القرار، وتتمثل في:

- درجة اشتراك الموظف نفسه في تحديد الاحتياجات.
- درجة اشتراك الإدارة.
- الوقت المستهلك في تقدير وتحديد هذه الاحتياجات.
- التكلفة.
- كمية المعلومات الناتجة من اختيار الطريقة.

كل هذه المعايير تسهل على الإدارة اختيار الطريقة التي تلاؤم كل من إمكانياتها المتاحة سواء كانت مادية أو معنوية، حسب طبيعة الوظائف أو المستوى الإداري، نوعية المتدربين وعددهم، فترة وموضوع التدريب، وميزانيته...الخ، الذي يتم فيه تحديد هذه الاحتياجات.

٢- معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية

توجد بعض المعوقات التي يمكن أن تحد من تحديد الاحتياجات التدريبية بفاعلية على مستوى الفرد والمنظمة، يمكن إيضاح ذلك كما يلي:

أ- معوقات سلوكية (لها علاقة بالأفراد):

وتتضمن ما يلي:

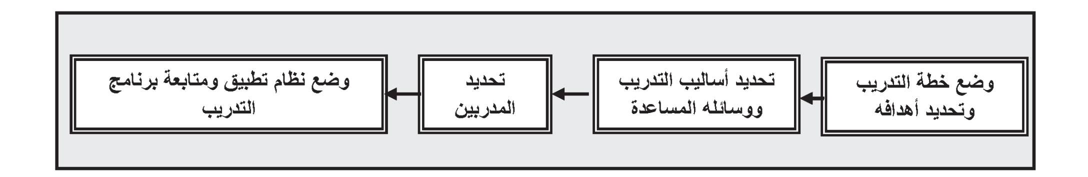
- عدم النظر إلى التدريب على أنه نشاط جماعي تعاوني يشارك فيه كل من الإداريين والمدربين والمسئولين عن الاحتياجات تخطيط متابعة النشاط لتحديد الاحتياجات التدريبية.
- نقص روح التعاون بين إدارة التدريب وبعض الإدارات الأخرى في تحديد وحصر الاحتياجات التدريبية.
- الاهتمام بالكم دون الكيف أي كم العمال الذين اجتازوا دورات تدريبية دون الاهتمام بنوعية السلوك أو المهارات المكتسبة من هذه الدورات، بالإضافة إلى النظرة القاصرة للتدريب لدى المتدربين على أنه فرصة الحصول على وقت مفتوح للدخول والخروج من العمل وحصول المشاركين في الدورات على بعض المكافآت المالية والمادية.
- عدم قدرة القائمين على إدارة التدريب بسبب عدم تأهيلهم تأهيلا عاليا (جامعي) مما يفقدهم الحماسة والقدرة على وضع السياسة اللازمة لتفعيله وتحقيق أهدافه.

ب- معوقات تنظيمية لها علاقة بالمنظمة:

قد تكون ناتجة جراء:

- غياب توصيف واضح للوظائف والمهام، بالتالي عدم توفر محددات متطلبات شغل الوظائف ومستوى الأهلية لدى الأفراد الذين يشغلونها، بالتالي تغييب واحدة من أهم عوامل التحديد.
- عدم وعي إدارة التدريب بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.
- سرعة تنفيذ البرامج بدون تحديد الاحتياجات الفعلية، وعدم توافر العدالة في توزيع التدريب.
- عدم التنسيق بين إدارة التدريب والإدارات الفرعية الأخرى.

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية تـأتي مرحلة تصميم برنامج التدريب الذي يتلاءم مع هذه الاحتياجات كما وكيفا، ويتضمن عادة تصميم البرنامج التدريب بعدة عمليات أهما: وضع خطة التدريب والتي تتضمن بدورها أهداف التدريب، ثم يتم تحديد أسـاليبه وأدواته المساعدة(وسائله) وتحديد وضع المدربين، وأخيرا وضع نظام تطبيق ومتابعة البرنامج، وفيما يلي عرض مفصل لهذه المراحل بترتيبها المرحلي الموضح في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحثة

وعليه سـوف نقوم في العرض الموالي للمراحل بالتطرق إليها بالترتيب كما هو مبين في الشكل أعلاه.

أولا: وضع محتويات خطة التدريب وتحديد أساليبها

تبدأ عملية وضع محتويات خطة التدريب كما يلي:

أ- وضع محتويات خطة التدريب:

تضم خطـة التدريب شرحا تفصيليا لأهـداف برنامج التدريـب، بالإضافة إلى العناوين الأساسـية لحلقات الدراسـة والبحث، ومكونات كل حلقـة بالإضافة إلى تواريخ ومواعيد هذه الحلقات وأسـماء المدربين لكل حلقة، بالتالي وضع كل ما يخص النظام الإجرائي الأسـاسي لخطة التدريب فتعني الحصيلة المقدمـة للمدربين، وذلك في شـكل دليل للمدربين يحوي الدروس والقراءات، وتسـتخدم هذا الدليل كمرجع للمتدربـين لتذكر ومراجعة المـادة العلمية لبرنامـج التدريب، والشـكل رقم (١٠) كملحق يوضح محتوى برنامج التدريب:

الشكل رقم (١٠): يوضح نموذج لمحتوى برنامج التدريب

اسم البرنامج	تقديم عمال الإنتاج الجدد للعمل
اليوم الأول	افتتاح وفكرة عامة ١- ترحيب. ٢- فلسفة المنظمة في شئون العاملين. ٣- تاريخ وتنظيم المنظمة.
اليوم الثاني	الأجور وساعات العمل ١- الاستحقاقات والاستقطاعات والحوافز. ٢- ساعات العمل وساعات الراحة. ٣- الاجازات ومزايا العاملين.
اليوم الثالث	مكان العمل ١- زيارة ميدانية لأقسام الإنتاج. ٢- السلامة والأمن الصناعي. ٣- إصابات العمل والتأمينات الاجتماعية.
اليوم الرابع	ختام ١- الترقيات والمستقبل الوظيفي للعاملين. ٢- معاملة الزملاء والمرؤوسين والرؤساء. ٣- ملخص لما سبق. ٤- أسئلة وأجوبة واختبار. ٥- حفل ختام.

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ، ص٤٧٧.

كما يتم وضع دليل للمدربين يحتوي على إرشادات لطريقة إدارة حلقات البحث أو الدروس بالتفصيل من حيث متى يتم التركيز على العرض النظري، متى تعطى أمثلة للمتدربين وكيف تدار الأسئلة وما هي التمارين؟ وكيف يتم تكوين جماعات للمناقشة وحل المشاكل؟.

أما بالنسبة للأهداف فتعتبر الأساس الذي تبنى عليه بقية خطوات إعداد نظام التدريب فهي تمثل قلب (مركز) برنامج التدريب، لذلك يجب أن تكون الأهداف مفهومة ومركزة

بعيدا عن الغموض والعمومية، لكل من المدرب والمتدرب على حد سواء، إذ أن المصدر الوحيد لتحديد وكتابة هذه الأهداف هو البيانات الخاصة بالوظائف أو المهام التي تم جمعها بشكل منظم وموضوعي، وتعتمد فعالية نظام التدريب على كفاءة أخصائي التدريب في اختيار وكتابة أهداف جيدة ومناسبة قابلة للاستخدام والتطبيق.

ب- أساليب التدريب:

في أغلب الأحيان يتم الخلط بين مصطلحي وسائل التدريب وأساليب التدريب، ولتوضيح ذلك نقول إن وسائل التدريب *training means or tools* هي الأدوات المساعدة التي يستخدمها المدرب لنقل المنهج التدريبي إلى المتدربين قد تكون بسيطة وتقليدية كالسبورة، اللوحة...أو حديثة ومتطورة كعرض البيانات *data show* والأفلام والحاسب الآلي....الخ.

فالوسيلة هي ذلك الوسيط الذي يستخدمه المدرب في عرضه لموضوعه التدريبي. أي هي تلك المعدات والمستلزمات (المذكورة سابقا) التي تسهم في نقل المادة العلمية وتوصيل المفاهيم والمعاني كما قد يطلق عليها مصطلح المساعدات التدريبية، وهي تختلف كما ذكرناه سابقا وتتنوع من تقليدية إلى حديثة ومن بسيطة إلى معقدة، واختيارها يتوقف على عدة اعتبارات قد تكون عملية، بساطة تصميمها، المدى الزمني للبرنامج التدريبي، اعتبارات خاصة بمحتوى المادة التدريبية واعتبارات اقتصادية تتمثل في تكلفة الوسيلة وتماشيها مع الميزانية المخصصة للبرنامج التدريبي.

بعد هذا التوضيح الخاص بالمصطلحات سوف نقوم بعرض أهم الأساليب المتبعة في تدريب العاملين بالمنظمة بشيء من الشرح نذكر أهمها كما يلي: المحاضرات، الحوار والنقاش، الاستقصاءات، دراسة الحالات، تمثيل الأدوار، تدريب الحساسية، التدريب العملي، الوقائع الحرجة، البريد الوارد.

١ - التدريب العملي: *coaching*

في هذا النوع يقوم المـدرب بعرض طريقة الأداء والأجـزاء التفصيلية الخاصة بالعمل أمام مجموعة من المتدربين، ثم يقوم بتشجيعهم على إعادة الأداء تحت إشراف وتوجيه المدرب وتصحيح ما قـد يصاحبه من أخطـاء أو انحرافات عن الأداء، حتـى يمكنهم من إنجازها بمستوى الكفاءة المطلوبة، مع إضافة أن نتائج هذا الأسـلوب تتماشى مع الجماعات صغيرة الحجم من أجل الحصول على نتائج جيدة.

٢- تمثيل الأدوار: *role playing*

في هذه الحالة يقوم المـدرب بتوزيع مجموعة مـن الأدوار على المشـاركين في البرنامج التدريبي مع إعطاء توجيهات وإرشـادات عامة يجب عليهم إتباعها أثناء التمرين، في أثنائها تتم مراقبة المتدرب وتحديد نقاط القـوة والضعف لديه في أدائه وبنـاءا عليه يزود المتدربين بالمهارات والقدرات الازمة، وعادة ما يستخدم هذا الأسـلوب في مجـالات التدريب على العلاقات الإنسانية مثلا التفاوض، صنع القرارات، القيادة، إدارة الاجتماعات...الخ.

٣- الحوار والنقاش:

يكون استخدام هذا الأسلوب في حالة حصر أعداد المشاركين حيث يسمح بتجميعهم في صورة حلقة نقاشية، عادة ما يكون في صورتين:

- النقاش في صورة عصف ذهني: والتي يتولى فيها المدرب تحديد موضوع المشـكلة، التي يرى فيها لبـس أو غموض لدى العامـل ويترك النقـاش في صور في جو لا رسـمي، وتقتصر وظيفة المدرب فيه على جمـع المعلومات وتسـجيل الملاحظات والقصد من هذه الطريقة هو الحصول على معلومات حرة بالاسـتعانة من مشاركة العاملين فيها دون قيود وحدود لاتخاذ القرارات.
- النقاش في صورة منظمة: ويكون ذلك في شـكل حلقة مناقشـة يرأسـها أحد المتدربين، من أجل إعطائه فرص إدارة الجلسـات التدريبية ولا يتدخل المدرب

إلا في حالات قليلة كالتوجيه أو ضبط الجلسة، إلا أنه يتولى طبعا تسجيل الملاحظات الموضوعية والمنهجية المتعلقة بسير عمل الحلقة ثم يعرضها في نهاية الجلسة لترسيخ بعض الدروس المستفادة ويتم خلالها طرح قضية مختارة تكون محل مناقشة منظمة ضمن الحد الأدنى من الرسمية، كما يسمى هذا الأسلوب مهارات العمل الجماعي لدى المشاركين ويساعد على تمكين العاملين وتنمية تبادل آرائهم وخبراتهم ومعارفهم وإثرائها.

٤- دراسة الحالة *case studies*

في محاولة لإبراز الواقع في عملية تدريبية كما يقول رينولدز *Reynolds* أن الحالة الجيدة هي التي تضع المتدرب دائما -تقريبا- في موقف المدير الحقيقي في مواجهة نفس التحديات لاتخاذ قرار ما وإعداد خطة عمل.

إلا أن البحوث تشير إلى أن الاستفادة من دراسة الحالة محدودة من حيث عدم تناسبها مع بعض الدارسين، نتيجة تقاعس البعض في تحضيرها بصورة مسبقة، لذلك لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما مكملة، كما يعاب عليها أنها تتطلب وقتا مما يكون في غير صالح ميزانية التدريب.

٥- المحاضرة *cours*

في الغالب يستعان بالمحاضرات كوسيلة للتدريب من أجل نقل المعلومات النظرية للمتدربين، والمحاضر أو المدرب هنا يتولى مهمة إعداد المادة العلمية وعرضها وتفسيرها للمشاركين في البرنامج التدريبي الذي يخصص لعدد كبير من العمال، بالإضافة إلى المؤتمرات والندوات التي تدخل ضمن إطار المحاضرات، إلا أنها تعتمد على المشاركة والمساهمة بين جميع الأعضاء في المناقشات، أما الندوات فتعقد من قبل مجموعة من المتخصصين في مجال معين أمام مجموعة من الأفراد الذين يسمح لهم بالمشاركة في النقاش ومعالجة أفكار الندوة.

٦- تدريب الحساسية *sensitivity training*

يعنى توفير المعارف وإكساب المهارات عن طريق شعور الفرد الذاتي بما ينقص من كليهما عن طريق تفاعله مع الآخرين، حيث يتم اختيار مجموعة من الأفراد (فردا على الأكثر)من منظمات مختلفة ولا يعرفون بعضهم مسبقا، فيتعارفون دون الإفصاح عن المهنة أو الوضعية المهنية لمدة يوما، حيث يكتشف كل فرد عيوبه عندما ينقد ومزاياه عندما يثاب، وبعد اكتشاف كل فرد لذاته مع اختلاف مدى الاستجابة بين الأفراد يتم إجراء فعاليات التقويم الذاتية.

ويتوقف نجاح هذا الأسلوب على مدى الاستجابة "قوية- ضعيفة"، وقد تنعدم فائدة هذه الطريقة في حال إحضار الأفراد من نفس الوظائف.

٧- المحاكات العملية *simulation*

أي إعادة صياغة وتنفيذ الإجراءات بمحاكاة بيئة العمل الواقعية والسماح للمتدربين بانجاز نشاطاتهم لحين بلوغ المستوى المقبول من الانجاز، رغم أن هذا الأسلوب مكلف إلا أن مزاياه تتيح للمحاكي إمكانية تسجيل ورصد الأخطاء التي يرتكبها المتدرب وتقدير مدى خطورتها ومدى التقدم في اكتساب المهارات الملائمة، وهي تحض باهتمام كبير لأن أغلبها يتم بمحاكاة حاسوبيا، أي يتم تصميم برنامج حاسوبي يحاكي الموقف على أرض الواقع يتدرب عليه الفرد، كما يستخدم في مواقف تنطوي على خطورة لوتعرض لها المتدرب فعلا، ومن أمثلت ذلك أغلب التدريب على قيادة شاحنات آلية، الطائرات، أو العمل في مركبة فضائية...كلها تتم بتمارين المحاكات

٨- البريد الوارد *in basket training*

يكون التدريب في هذه الحالة بتزويد المتدرب بسلة بريد (أي ملف موظف من رسائل ومذكرات وطلبات...) تتطلب اتخاذ قرارات حولها، حيث يكلف المتدرب بالنظر في كل طلب ليحدد الإجراء والإجابة المناسبة لكل منها ومبرراتها، للتأكد من معرفة التعليمات واتخاذ القرار السليم.

وتتحدد فائدة الأسلوب بنوع سلة البريد المعدة فإذا كانت شاملة لعينة واسعة من المواقف التي قد يتعرض لها المتدرب عند شغله الوظيفة، فيمكن أن تكون أسلوبا فاعلا للتدريب.

تلك هي أهم الأساليب التدريبية التي يكون على المدرب أن يختار بينها لكي تحقق أكبر درجة من الكفاءة والفعالية للعملية التدريبية وذلك من خلال التوفيق قدر الإمكان بين خصائص الأسلوب التدريبي ومميزاته وعيوبه من جهة وعدد المتدربين ونوعيتهم واحتياجاتهم التدريبية من جهة أخرى.

ومن العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التدريبية كل من أهداف التدريب في حالة تنمية وتطوير المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو أن التدريب سيشمل لكل العناصر السابقة، كذلك هناك عوامل إنسانية قد تكون خاصة بالمدرب في حالة مجال استخدامه مقصور فقط على أساليب معينة، فلا يكون قادرا على استخدام أساليب غير التي يتخصص بها في حين أن مستوى المشاركين الذين ينتمون إليه في المنظمة.

أيضا يتدخل في في تحديد أسلوب دون الآخر ثلاثة عناصر مهمة نذكرها كالتالي:

- مجالات التدريب قد تكون عامة أو محددة يمكن أن تتدخل في تحديد أسلوب التدريب.
- أما بالنسبة للوقت فهناك أساليب تحتاج إلى مدة زمنية طويلة وأخرى قصيرة كما أن بعضها يحتاج إلى تمويل كبير بالأموال وأخرى عادية.
- بالإضافة إلى مبادئ التعلم، التحفيز، المشاركة الفعالة، إرجاع الأثر، نقل الخبرات الشخصية كلها عوامل تحدد لنا أي الأساليب يجب أن تستعين بها الإدارة من أجل تطبيق البرنامج التدريبي.

ثانيا: المدربون وميزانية التدريب

بعد وضع خطة التدريب وتحديد أساليبه المناسبة ننتقل الآن إلى عنصرين هامين في عملية أو دورة التدريب ألا وهما المدرب وميزانية التدريب، والتي تحدد كذلك أثناء التخطيط للعملية إلا أننا حاولنا التطرق إليهما بشيء من التفصيل على شكل عناصر منفصلة.

أ- المدربون:

تحدد الخطوات التصميمية السابقة لنشاط التدريب نوعية المدربين اللازمين للبرنامج فقد يكونون من داخل المنظمة رؤساء عمل، أو مشرفون مباشرون...الخ، أم من خارج المنظمة عن طريق التعاقد مع منظمات تدريبية متخصصة أو مع أساتذة في الجامعات والمعاهد أو خبراء متخصصون طالما لديهم القدرة والمهارة على التفاعل ونقل خبرات محددة للمتدربين، وكما ذكرنا سابقا أن كل برنامج تدريبي له نوعية خاصة من المدربين.

- **تعريف المدرب:**

يعد المدرب عنصرا أساسيا في نجاح أو إنجاح خطة التدريب حيث يعد الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة التدريب من معلومات ومهارات إلى المدربين كما أنه يمثل عامل التغيير الذي يهدف إلى تغيير الآخرين.

إن دور المدرب داخل المنظمة يعتمد على العديد من العوامل والتي تشمل حجم المنظمة وأهدافها وأي المشاكل التي تواجهها "نوعية" ومدى التغيير الذي تقوم به هل هو حالي أو مستقبلي، وأي السياسات التدريبية التي تتبنى، ووضع التدريب الحالي في المنظمة، بالإضافة إلى مهاراته ومعارفه وخبراته وثقافة المنظمة العامة، كلها عناصر تساهم في تحديد دور المدرب فهناك مدربون يساهمون في تحديد الحاجات التدريبية، وتصميم الخطأ وتنفيذ وتقييم البرنامج وهناك من يطبق فقط هذه الخطة.

- **أنواع المدربين:**

بشكل عام هناك تقسيم يقول أن هناك أربعة أنواع من المدربين وهم:

١- **المدرب المحاضر**: هو الشـــخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات يكون فيها هو المتحدث الأساسي.

٢- **المدرب القائد**: هو من يتولى تدريب مجموعة من الأفــراد "فريق" من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.

٣- **المدرب التطبيقي**: من يكون لديه الخبرة العمليــة إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية.

٤- **المدرب النفسي**: وهو من يتوفر لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك والاتجاهات.

من الجدير بالذكر أن الجانب النفسي يجب أن يتوفر في الأنواع الثلاثة الأولى من المدربين لأن التدريب هو تعديل أو تغيير أو تصحيـــح في المهارات "فنية" أو المعارف "المعرفة الفردية" والاتجاهات "الســـلوك"، فلا يمكن تعديل مهارة أو معرفة دون أن يرافقها تعديل ولو بسيط في الاتجاهات لدى المتدربين فسلوك الفرد الماهر ليس نفسه ســـلوك الفرد غير الماهر وسلوك الفرد الذي يتميز بمعارف لن يكون نفس سلوك الفرد الجاهل لها "المعارف".

بالإضافة إلى أن هذا التنويع في المدربين يســـاعد على تحديد المدرب المناســـب للبرنامج والأساليب والاحتياجات التدريبية المدروسة والمحددة على شكل خطة تدريبية.

- **صفات وشروط يجب توفرها في المدرب:**

يمكن القول بأن هناك بعـــض الصفات العامة التي يفضل توفرهـــا في المدرب الناجح وهذه الصفات هي:

١- توفر الخبرة والمعرفة الكاملة بالمحتوى التدريبي الذي ســـيقوم بـــه، كما يفضل أن يكون المدرب على إطـــلاع ودراية بالاتجاهات والطرق العلميـــة الحديثة في المجال كلما كان أفضل.

٢- توفر الإدراك واستشعار احتياجات المتدرب والقدرة على الاستماع.

٣- توفير المكافآت والحوافز المادية المناسبة كتشجيع للمتدربين.

٤- تهيئة وتوفير كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للقيام بمهمته والإلمام بالوسائل التدريبية الحديثة والقدرة على استخدام الوسائل المساعدة.

٥- الإلمام بالجوانب النفسية والتربوية والحيوية والنشاط لجذب انتباه المتدربين.

٦- توفر المهارات القيادية من تخطيط تنظيم توجيه وتقييم للبرنامج والمتدربين على حد سواء.

٧- القدرة على التفكير الإبداعي في مجال تخصصه ومحاولة تطبيق الأفكار بطريقة علمية.

كل هذا وغيره من الشروط الواجب توفرها في شخص المدرب قصد زيادة الفعالية للبرنامج التدريبي، كذلك هناك مقولة مفادها أن"يحقق المدربون التميز في الأداء إذا قاموا بالإعداد الجيد للتدريب" وهذه المقولة توضح أنه إذا احترم المدرب المعايير التي تبين له ما يجب عمله في مرحلة الإعداد والتحضير للدورة التدريبية فسوف يحقق التميز، فالعديد من الأشخاص يؤدون أعمالهم بشكل أفضل عندما يقومون بالإعداد الجيد، وهناك عشرة معايير للأداء تساعد في الإعداد للتدريب نعرضها على شكل قائمة كالأتي: قائمة الإعداد للتدريب:

- تمت مراجعة المحتوى شاملا بالإضافة إلى أهداف الدورة.
- تم وضع الخطة اللازمة وتوزيع الموضوعات ومراجعتها بما يتوافق مع أهداف الدورة.
- الاجهزة والمعينات التدريبية جاهزة للعمل.
- تم توفير الخدمات الازمة من حيث تجهيز المكان للتدريب.
- تم تجهيز القاعة التدريبية حسب الترتيب المطلوب.
- تم تجهيز مستلزمات التدريب...
- تم توزيع النشرات، والكتيبات التعريفية التي يجب توزيعها على المشاركين قبل بداية الدورة.

- تمت مراجعة قوائم أسماء المتدربين.
- تمت مراجعة تقويم الدورة السابقة.

ومن هنا فإن المدرب يحقق التميز عندما يقوم وبشكل مستمر بعمل جميع أنشطة الإعداد في الوقت المناسب وبما يتوافق مع الجدول التدريبي.

ب- ميزانية التدريب:

يعتبر التدريب من الأنشطة المكلفة والتي تحتاج إلى ميزانية كبيرة للإنفاق على المكان والمساعدات التدريبية(الوسائل) وإعداد وتنفيذ البرامج، كما تحاول أي منظمة تخطيط هذه التكاليف إلى أدنى المستويات لان الغاية من التدريب زيادة الربح وليس زيادة الأعباء، وبذلك تستطيع المنظمة تحفيظها من خلال أحد البنود السابقة الذي لا ترى فيه ضرورة وعندها طريقة أمثل لتعويضه، كما أن هناك اشتراك المتدرب الذي تحدده المنظمة من أجل تغطية جزء من تكاليف البرنامج.

ويمكن عرض نموذج معياري (عام) عن ميزانية تقديرية للتدريب ومجموعة من البنود التي يمكن أن تحتويها في أي برنامج تدريبي كالتالي:

الجدول رقم (٠٧): نموذج معياري (عام) عن ميزانية تقديرية للتدريب

البنود	طريقة الحساب	التكلفة
مرتبات: ...... أجور خارجية ..... أدوات تدريبية مساعدة	....	....

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص٤٨٥.

وتفيد ميزانية التدريب المشرفين في التعرف على التكاليف التقديرية للبرنامج، كما تساعد على اتخاذ قرار البدء في التدريب من عدمه، أو قد يؤثر على محتوى البرنامج بإجراء تعديلات تسمح له أن يكون اقتصاديا، بالإضافة إلى تحديد قيمة اشتراك المتدرب في حالة قيام جهاز خارجي بالتدريب.

كما نعلم أن للتدريب حالتان قد يكون داخليا أو خارجيا ففي الحالة الأولى نجد أغلب البنود المذكورة والموضحة في جدول الميزانية التقديرية مع طرق حسابها ما يمنح القائمين على تصميم البرنامج إطلاعا ورؤية أكثر قبل البدء في عملية التنفيذ، أما إذا تكلمنا عن الاستعانة بمراكز تدريب أو معاهد خارجية فإن تكلفة التدريب في هذه الحالة ستنحصر أساسا على مصاريف اشتراك المتدرب كما هو محدد في الاتفاقية.

ج- تكلفة التدريب في العالم

زاد استثمار النظم الحديثة الحكومية والأهلية في مجال التدريب والتطوير، وارتفعت نسبة مخصصات التدريب في ميزانيات وبرامج الدول والمنظمات، وتؤكد الإحصائيات الحديثة ما يلي:

- ما يتم صرفه على التدريب والتطوير في العالم أكثر من مليار دولار سنويا.
- الولايات المتحدة وحدها تصرف أكثر من مليار دولار سنويا.
- العالم العربي ما يقارب مليار دولار سنويا.

في الواقع نحن نتكلم عن تكاليف للاستثمار من نوع خاص، فالتعامل هنا مع التدريب يعد استثمارا في رأس المال البشري الذي يمكن تبرير نتائجه في شكل غير ملموس وغير كمي، كزيادة في الكفاءة ونصيب إضافي للمنظمة في السوق أو تحسين في جودة المنتجات أو خدمة العملاء، أو الوضع التنافسي...الخ، ما يجعل أمر تحويل هذه المنافع أو العوائد إلى مبالغ مالية أمرا صعبا.

ثالثا: تنفيذ البرنامج التدريبي

تتضمن هذه الخطوة نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الواقع الميداني (العملي) حيث يبدأ التنفيذ الفعلي لبرنامج.

ويعتمد التنفيذ الناجح للتدريب على عدة عوامل تظم تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وإدراك المتدربين للحاجة إلى التدريب، كما لا بد من دعم الإدارة للتأكد من أن التدخل على المستوى المناسب والمطلوب لكل من المتدربين ومشكلة الأداء، كما يضمن دعمها مشاركة هامة من أجل المساعدة والمشاركة في اختيار الموقف لطريقة التدريب وذلك لضمان امتلاك المدرب للخليط المناسب من المهارات الفنية التي تدعم احتياجات الفرد التدريبية.

لذلك فبعد الانتهاء من مرحلة الإعداد للتدريب *the training phase* والتي تركز على تطوير وتحضير قاعدة أساسية متينة يبنى عليها أسس تدريبية، واستخدامها في تنمية معرفة ومهارات الموارد البشرية كما يعتبر التعلم *Learning* أحد أبرز الطرق الداعمة لإيصال أهداف التدريب لمستفيد منه، فالتنفيذ الطبيعي للتدريب يأتي عن طريق التعلم وما على المدرب *trainer* سوى فهم وإدراك المبادئ التعليمية *Learning principles* والتي يمكن للأفراد من اكتساب المعرفة وتطبيقها بسهولة، من هنا ينبغي معرفة أبرز الشروط الأولية لحدوث التعلم والتي من أهمها:

- **الاستعداد:** ***readiness***

بامتلاك المتدرب قاعدة صالحة من المعرفة أو المهارة تمكنه من تعلم واستيعاب الدروس.

- **الدافعية:** ***motivation***

فبمقدار ما يندفع المتدرب إلى اكتساب مهارات جديدة بقدر ما يرى فيها نفعا وفائدة، بمقدار ما يجتهد لتحصيل التعليم، فالدوافع ما هي إلا مسببات للميول

والسلوكيات الصادرة عن الأفراد فهي بالتالي محرك للتعلم والتي قد تتأثر بحوافز معينة كالمكافآت المادية، جو العمل، الرضا الوظيفي...، أما ممارسة المهارات أو المهام التي سبق وتعلمها الأفراد مما يؤدي إلى رفع مستوى التعلم لديهم، فكلما ازداد حجم استيعاب الأفراد لما تعلموه كلما زادة مهارة الأفراد في أداء الأعمال والنتائج التي يخلفها التعلم والتدريب ورائه ويكشف عنها عن طريق:

الاسترجاع المعرفي: فالمتدرب الذي يتلقى استرجاعا *feed back* عن نتائج أدائه التدريبي باستطاعته أن يتعرف على مقدار التعلم الذي حصل عليه أو الذي بقي عليه تحصيله لكي يميز بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي.

والشرط الأخير الأكثر أهمية من شروط التعلم هو النقل التدريبي للتعلم *Transfer of training* والذي يقاس من خلال مدى مساهمة البرنامج التدريبي في نقل المعرفة والعلم والقدرات عند المتدربين وتوظيفهم في خدمة أهداف التدريب، لنتأكد بذلك من نفع البرنامج التدريبي في نقل التعلم إلى أرض الواقع الوظيفي.

ويبقى الحق لإدارة التدريب في الإشراف على التنفيذ والتأكد من أن التصميم السابق قد أمكن تنفيذه، ويتضمن التنفيذ عدة أبعاد، كالتحديد الزمني للأنشطة، البرنامج، الإعداد الكافي للنشاط التدريبي، تجهيز المواد التدريبية، الاتصال بالمدربين والمتدربين.

أ- الجدول الزمني للبرنامج التدريبي

غالبا ما يتضمن الجدول الزمني للبرنامج التدريبي عدد الأيام التي يتطلبها التدريب، وعدد الجلسات في كل يوم، بالإضافة إلى زمن بداية ونهاية كل جلسة مع مواعيد الراحة والتسجيل والاختبارات وأخيرا حفل الاختتام، وفيما جدول توضيح للمفهوم السابق.

الجدول رقم (٠٨): جدول البرنامج التدريبي

جدول البرنامج التدريبي

- إسم البرنامج التدريبي:..................

- تاريخ البرنامج التدريبي:...............

الجلسات والمواعيد اليوم والتاريخ	الجلسة التدريبية الأولى من الساعة -- إلى الساعة--	راحة من الساعة -- إلى الساعة --	الجلسة التدريبية الثانية من الساعة -- إلى الساعة --
الأحد -/ -/ ----	تسجيل الافتتاح ترحيب	راحة	
الاثنين -/ -/ ----		راحة	
الثلاثاء-/ -/ ----		راحة	
الأربعاء-/ -/ ----		راحة	ختام تقييم توزيع الشهادات

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ٤٨٧.

بالإضافة إلى أنه إذا كان البرنامج التدريبي يتضمن زيارات ميدانية، فيراعى في تقرير مواعيد تسلسلها أيضا وتناسقها مع بقية المواضيع الموضحة في البرنامج مسبقا.

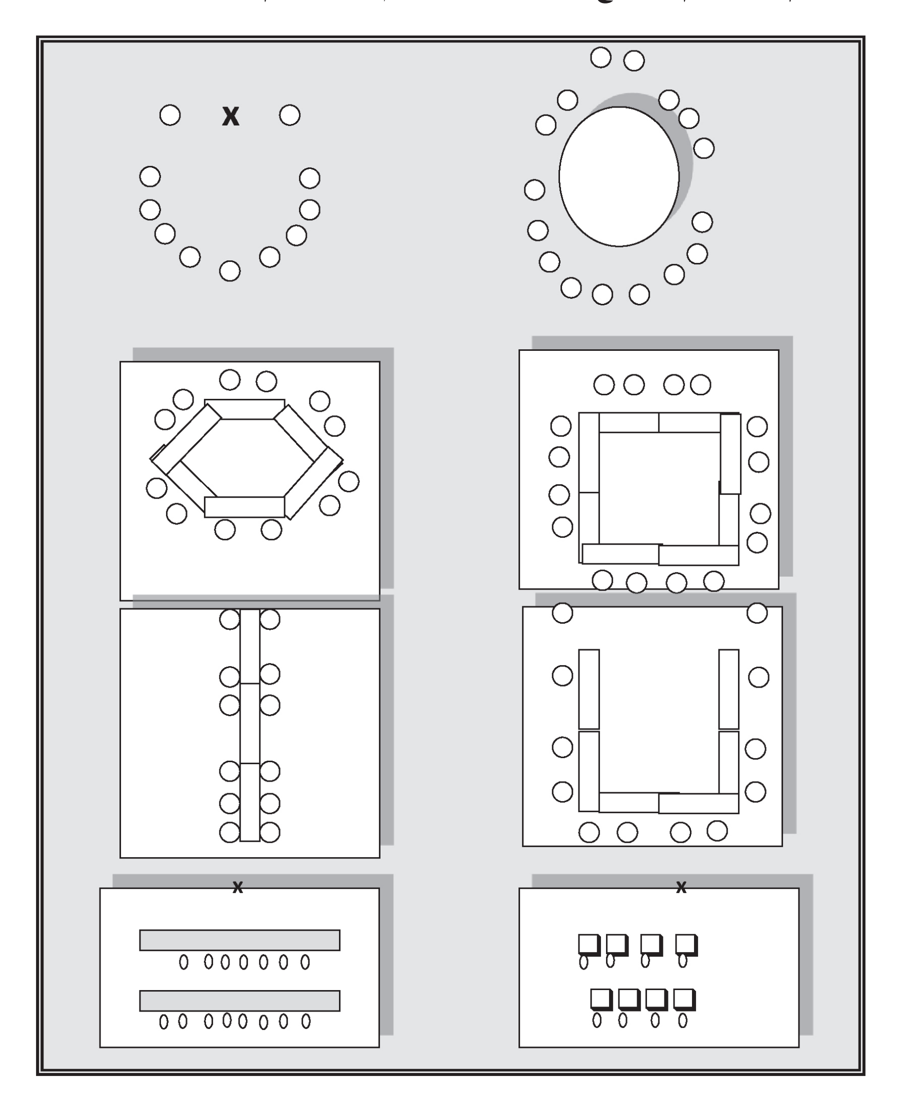
ب- قاعات التدريب

أو مكان التدريب عموما، حيث يقترح الخبراء عادة أن يقام التدريب في أي موقع يضمن البيئة التدريبية المناسبة من حيث المكان وترتيبه والمستلزمات حيث يؤثر التدريب

الداخلي لحجرة التدريب على فاعليته، فالطريقة التي تنظم بها المقاعد والمنافذ ومكان المدرب لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات وإمكانية مشاركة وتفاعل المتدربين في المناقشة.

والشكل التالي يمثل لنا أهم النماذج الشائعة الاستخدام في تصميم وترتيب قاعات التدريب:

الشكل رقم(١١):أهم النماذج الشائعة الاستخدام في تصميم و ترتيب قاعات التدريب



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص٤٨٨.

كما يتضح من الشكل أن لكل أسلوب ونوع تدريب شكلا معينا في ترتيب قاعات التدريب فكل نوع تدريب يتطلب تصميم معين فلكل شكل ميزاته الخاصة، فالشكل الدائري يسمح بدرجة عالية من الديمقراطية والمشاركة، في حالة المناقشة الجماعية وتدريب الحساسية، أما الشكل الدائري مع وجود رئيس أو قائد يدير حلقة المناقشة، وتبق بينه وبين باقي المشاركين مسافة معينة تحدث فراغا في الدائرة، يستخدم هذا الشكل عند استخدام أسلوب العصف الذهني في التدريب.

ننتقل إلى شكل المائدة المربعة وهي طريقة رسمية في ترتيب المتدربين من حيث الجلوس، حسب نوعياتهم، فكل جانب من المائدة يمثل جماعة تنتمي إلى إدارة فرع أو قسم داخل المنظمة، و يعاب على هذا النوع في أن رؤية وسائل الإيضاح تكون غير كاملة لبعض الجهات، كما أنه لا يوجد مكان محدد للمدرب، مع أن هذا الشكل يناسب أسلوب المناقشات الجماعية.

كما تم اشتقاق نوعين من هذا الشكل والمتمثل في المادة المائدة المستطيلة أو على شكل حرف U ولكل شكل ميزاته الخاصة فالأول يجد من المشاركة والمناقشة، لأن الدارس في أول المادة لا يستطيع رؤية زميله في آخرها، إلا أنها تسمح بوجود مكان محدد للمدرب، بل و في بعض الأحيان يسمح بوجود مدرب آخر يعقب على رأي المدرب الأول، أما الشكل حرف U فيسمح بتقسيم المتدربين إلى ثلاثة صفوف، يسمح بالمشاركة في الرأي كما يضفي نوعا من الرسمية والبروتوكول على تدريب الدارسين، إلا أنه لا يسمح بوضوح الرؤية بينهم، ويستخدم غالبا في حلقات التهيئة الإدارية، محاولا الجمع بين مزايا كل من شكل الدائرة المستديرة و المربعة.

بالإضافة إلى الشكل التقليدي لصفوف الدراسة إما أن تكون منفصلة كالأقسام أو متصلة مثل المدرجات، يقدم ميزة المرونة في إمكانية تغيير طريقة ترتيب المقاعد من صفوف إلى دوائر تسمح بالمناقشات الجماعية، دراسة الحالات، حل التمارين...إلخ، أما شكل المقاعد المتصلة قد يعيق تحرك المدرب في قاعة التدريب كما لا يتيح قدرا كبيرا من المشاركة حيث يسيطر في هذه الحالة المدرب على الدارسين كليا.

ج- المتابعة اليومية للبرنامج

يحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية ومدير التدريب أو أخصائي التدريب أن يقوموا بمتابعة تنفيذ البرنامج كما هو موضح في الخطط والالتزام بالوقت المحدد والمكان المناسب له، من اجل التأكد من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو والتحقق من أن كل الأمور تسير في مجرياته.

لذلك قد تتضمن عملية المتابعة اليومية التأكد من سلامة ونظافة قاعات التدريب والتأكد من إعداد المادة العلمية والتمرينات وتقديمها في الوقت المناسب تقيدا بالجدول الزمني وتوفير وسائل التدريب التي تستعمل في البرنامج، تسجيل حضور وغياب المتدربين كما تضمن المتابعة اليومية حل المشاكل الطارئة على التنفيذ كغياب أحد المدربين أو تأجيل جلسة تدريبية...، وعلاج مشاكل في التجهيزات قد تحصل كانقطاع في التيار الكهربائي وعدم توافر إمكانيات معينة يحتاجها المدرب...الخ.

لذلك فعند تنفيذ الأنشطة التدريبية يجب الأخذ في الحسبان عاملين هما: الموارد والإعداد، فالموارد قد تكون مالية (موازنة) لصرف على متطلبات إعداد وتجهيز المادة العلمية، و دفع نفقات المدربين الخاصة إذا كانوا من خارج المنظمة، وقد تكون بشرية مثل المدربين والجهات المساعدة، أما الإعداد والتجهيز فيكون من خلال وسائل إعلام المتدربين مسبقا بأهداف ومحتويات البرنامج عن طريق النشرات المكتوبة والمطبوعات والاجتماعات التمهيدية...كما يجب تجهيز أماكن التدريب بالوسائل السمعية والبصرية المناسبة على حسب طبيعة المادة التدريبية، وكل هذه العوامل تساعد بشكل أو بآخر في إنجاح عملية التدريب.

***

الفصل الخامس

تقييم كفاءة وفعالية التدريب

الفصل الخامس

تقييم كفاءة وفعالية التدريب

يعتبر تقييم كفاءة التدريب جزءا مهما من أنظمة وخطط التدريب وتظهر هذه الأهمية لسبب وجيه ألا وهو توضيح ما إذا كانت أنظمة وخطط التدريب الحالية ناجحة أم لا، والتي ربما قد نجدها أكثر المراحل إغفالا في بعض المنظمات.

إن تقييم البرامج التدريبية لا يعد مهما فقط للذي نفذ وانتهى وإنما مهما أيضا لبرامج مستقبلية، وذلك بالاستفادة وأخذ جميع ملاحظات التقييم في الاعتبار عند إعادة تقديم البرنامج مرة أخرى.

» أولا: طرق التقييم والأركان الأساسية التي تتكون منها عملية التدريب

في الشكل الموالي توضيح منطقي للخطوات التي تمر بها عملية تقييم كفاءة التدريب مع الإشارة أنه لكل برنامج تدريبي طريقة تقييم معينة فمثلا البرامج الحديثة تحتاج إلى تقييم شامل نتيجة تطبيقها لأول مرة، أما البرامج التقليدية المتكررة الاستخدام فقد لا تحتاج إلى تقييم شامل.

أما عن خطوات تقييم فعالية التدريب فهي كالتالي:

- تحديد طريقة التقييم ،– تحديد الفلسفة أو المنهجية للتقييم – تحديد أسلوب جمع البيانات
– تحليل البيانات – استخلاص النتائج – وضع التوصيات

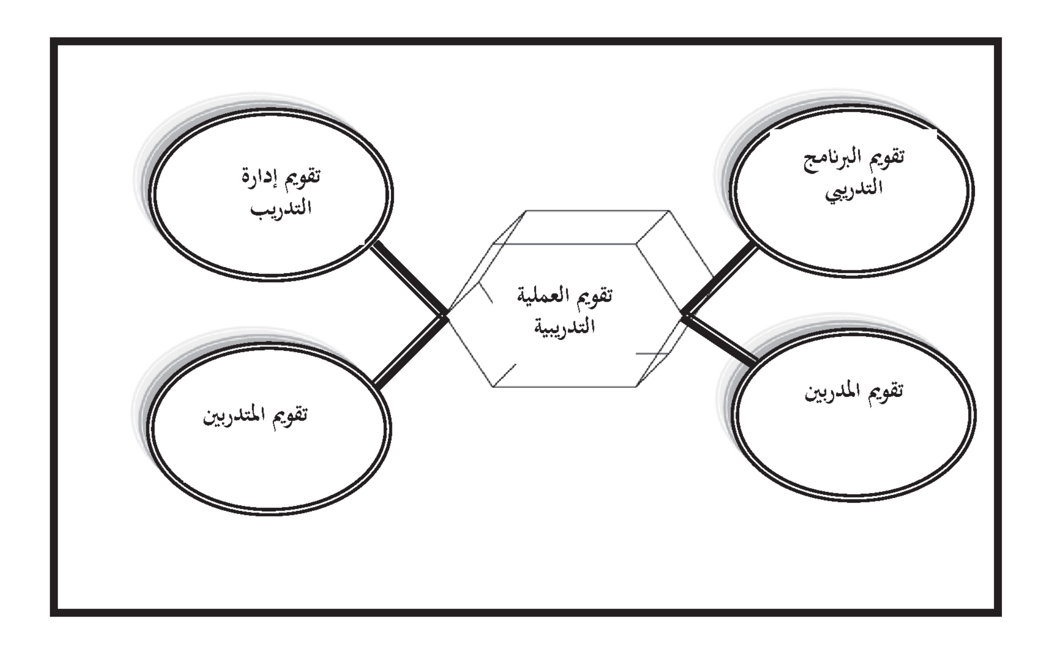
وقد أشار **كيرت باتريك** ***Kirt patrick*** إلى أن التقييم عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها، ويعرف "وليم تريسي" التقييم بأنه عملية تحديد ما تم تحقيقه، من تقدم من أجل الوصول إلى

الأهداف الموضوعة ضمن مدة زمنية محددة و بتكاليف مقبولة، رغم كثرة التعاريف إلا أن التقييم في واقع الأمر لا يعدوا كونه عملية تهدف إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لأهدافه من خلال تقييم مدى كفاءة خطوات العملية التدريبية " **تمييز العملية** " من جهة و تقييم تحقيق أهداف التدريب التطبيقية " التأكد من نقل أثر التدريب " المهارات، المعرف، السلوك"، من جهة أخرى.

- الأركان الأساسية التي تتكون منها عملية التقويم:

حتى تحقق عملية التقويم أهدافها بصورة فعلية فإنه يفترض أن تتركز على جميع الأركان الأساسية التي تتكون منها عملية التدريب وأهمها البرنامج التدريبي وإدارته والمدربين والمتدربين كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (١٢): الأركان الأساسية التي تتكون منها عملية التقويم



المصدر: عبد المعطي عساف، يعقوب حمدان، التدريب و تنمية الموارد البشرية "الأسس و العمليات " عمان دار زهران، ٢٠٠٠، ص٣٠٧.

فكل عنصر من العناصر الأربعة السابقة والموضحة في الشكل أعلاه تمثل جزءا من الأهمية التي تقوم عليها عملية التقويم فالاستفادة من البرنامج التدريبي ليست فقط حكرا على الفرد المتدرب وإنما على إدارة التدريب والمدربين كما أن تقيم البرنامج المتبع يساعد المنظمة في معرفة ما إذا كان البرنامج ذا جدوى أو يجب إضافة تعديلات على بعض النقائص التي تكتشف بعد التطبيق كالأهداف أو المكان، التوقيت أو الوسائل المساعدة...الخ.

- طرق التقييم:

فيما يخص طرق تقييم كفاءة التدريب فتختلف على أساس المعايير التي يستخدمها قسم التدريب في العملية (التقييم) وعلى أساسها يتحدد نوع البيانات التي سيتم جمعها حيث أن هناك ثلاث طرق لتقييم كفاءة التدريب:

- تحقيق الأهداف المنظمة؛
- إكتساب و تعلم خبرات جديدة؛
- رأي ورد فعل المتدربين (الدارسين).

١- تحقيق أهداف المنظمة

إن أي منظمة تلجأ إلى التدريب تسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة فقد يكون الهدف بعلاج مشاكل تعاني منها المنظمة أو قد يكون من أجل زيادة مؤشرات تنظيمية أو إنتاجية، وعليه فإن عملية التقييم تركز على ما إذا كان هناك تحسن في موضع المشكلة المعالجة وتستطيع المنظمة أن تستدل عليها كزيادة في كمية المبيعات أو انخفاض تكلفة بيع وإنتاج وحدة واحدة، إنتاجية ساعات العمل...أو غياب الشكاوي نقص الغيابات والتأخير، نقص معدل الإصابة والتالف من الإنتاج...الخ.

٢- إكتساب وتعلم خبرة جديدة

قد يكون هدف التدريب اكتساب سلوك جديد وتحسين تصرفات الأفراد في أعمالهم في هذه الحالة تركز عملية التقييم لفعالية التدريب على إمكانية عرض الأفراد كما تعلمون من مهارات أو اكتسبوه في سلوك جديد.

٣- رأي أو ردود أفعال الدارسين

يمكن اللجوء إلى سؤال الدارسين عن رأيهم أو رد فعلهم اتجاه لبرنامج التدريبي ويمكن سؤال المدرب أو المشرف على البرنامج وعن انطباعاته، كما يقوم قسم التدريب بتصميم قائمة أسئلة لقياس الرأي توجه عادة في آخر يوم من التدريب.

كما تحضر قائمة أخرى توجه إلى المتدربين بعد فترة زمنية من انتهاء البرنامج لقياس مدى استفادتهم منه في أعمالهم على أرض الواقع، كما يجب أن ينظر إلى التقييم على أنه عملية مستمرة تبدأ قبل بدء البرنامج التدريبي وتجري أثناء تنفيذ وتستمر بعد انتهائه آخذين بعين الاعتبار خضوع جميع مدخلات وعمليات ومخرجات النظام التدريبي لعملية التقييم ومن هنا يجب أن لا يكون التقييم عملا متقطعا وغير منظم بل عملا يشكل جزءا لا يتجزأ من بنية نظام التدريب.

وبصفة عامة يمكن القول بأن تقييم أي برنامج تدريبي يقوم على التأكد فيما إذا كانت اتجاهات المتدرب وسلوكه قد تغير بفعل المعارف والمهارات التي اكتسبها من البرنامج التدريبي، بمعنى أوضح أن نجاح البرنامج يجب أن يقاس في ضوء التغيرات الأدبية والسلوكية التي تحدد في الوظيفة أو العمل، حيث سيتم بناءا على ذلك تحديد ما أمكن للبرنامج تحقيقه من نتائج فعلية تقريبا وأنه يمكن احتساب هذه النتائج كما في المعادلة التالية:

- نتيجة البرنامج التدريبي من الناحية المعرفية = المستويات المعرفية الخاصة بموضوع البرنامج في نهاية البرنامج – المستويات المعرفية في بداية البرنامج
- نتيجة البرنامج × فعلية من الناحية المهارية = المستويات المهارية الخاصة بموضوعات البرنامج في نهاية البرنامج – المستويات المهارية في بداية البرنامج.
- نتيجة البرنامج الفعلية من ناحية القيم والاتجاهات = اتجاهات وقيم العاطل الخاصة لموضوع البرنامج في نهاية البرنامج مقارنة مع اتجاهات و قيم العاملين في بداية البرنامج.

» ثانيا: خطوات تقييم فعالية التدريب و معايير قياس فعالية التدريب

أ- خطوات تقييم فعالية التدريب

تمر عملية التقييم البرنامج التدريبي غالبا بستة مراحل تبدأ بتحديد معايير التقويم وتنتهي بالدراسات التتبعية للفرد المتدرب إلا أننا سوف نتطرق إليها بشيء من التفصيل والشرح من وجهة نظر التدريب كمنظومة على أساس نظام التدريب فالتقييم في هذه الحالة عملية مستمرة تبدأ قبل بدء البرنامج وتجري أثناء تنفيذه وتستمر بعد انتهائه، كما تم الإشارة إليه في جزء سابق، وعليه سوف نتكلم عن ثلاثة مراحل.

١- **مرحلة ما قبل التدريب**: تختص هذه المرحلة بتقييم الخطوتين الأولى والثانية من العملية التدريبية أي تحديد الاحتياجات وتصميم البرنامج، فيقوم أخصائي التدريب بإخضاع تحديد الاحتياج التدريبي إلى معايير عملية وتطبيقية للتأكد من الحاجة الفعلية للتدريب كما يتم اختيار البرنامج وتصميمه بما يتناسب والاحتياجات السابقة وتتمثل صعوبة هذه المرحلة في اشتراك عدة أطراف فيها هي: الإدارة العليا وإدارة التدريب وأخصائي التدريب مما يتطلب قدرا كبيرا من التنسيق والتكامل ووضوح الرؤية والأهداف.

٢- **مرحلة أثناء التدريب**: تقوم هذه المرحلة على خطوتين أساسيتين:

- **تقييم خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي**: ويمثل الوسائل المستخدمة الوقت المخصص الطرق والتقنيات المخصصة للتأكد من توافقها والبرنامج.
- **تقييم أداء المدرب والمتدرب خلال تنفيذ البرنامج**: ويمثل تحصيل وأداء المتدربين ومدى تجاوبهم والمعارف والمهارات التي يقدمها المدرب، كما يقيم أداء وقدرات المدرب فيما إذا كانت في المستوى أو هناك خلل ليتم تصحيحه أثناء التدريب.

٣- **مرحلة ما بعد التدريب**: هي مرحلة تتميز بالأهمية و ترتكز على نوعين من التقييم

- **تقييم المتدربين:** بعد نهاية البرنامج يتم في اليوم الأخير إجراء استقصاء حول أراء المتدربين حول التجربة التدريبية التي مروا بها وتفيد هذه المعلومات مركز التدريب، لمعرفة عوامل القوة وتطويرها وعوامل الضعف لتفاديها في برامجهم المستقبلية.
- **تقييم أثر التدريب:** يعتبر هذا الجزء من التقييم من وجهة نظر المسؤولين عن التدريب في المنظمة لأن هدف التدريب النهائي رفع كفاءة أداء العاملين بالتالي زيادة تطوير مخرجات المنظمة لذلك فان معرفة هذه النتائج هو احد أهم أولويات مدير التدريب في المنظمة و هدفه الأخير.

ب- معايير قياس فعالية التدريب

تقاس فعالية التدريب بالآثار التي أنتجها فالهدف من النشاط هو تحقيق تغير معين بالنسبة للفرد والمنظمة معا وقد اقترح *Kirt patrick* أربعة معايير لذلك:

١- **رد فعل المشتركين:** إما من خلال استمارات استقصاء بها أسئلة عن مدى استفادة المتدرب من البرنامج يتميز هذا الأسلوب بالسهولة في القياس لكن صنف هذه المعلومات يبقى معدل تساؤل (شك).

٢- **التعلم:** يتم قياس مستوى التعلم خلال البرنامج قياسا مباشرا بإعداد و تصميم اختبارات تقيس المعلومات والمبادئ والطرق التي يعلمها الفرد وتعتبر أكثر موضوعية ودقة في قياس رد فعل المشتركين إلا أنها تقتصر على قياس التغير في مخزون الدائرة والمخزون السلوكي وليس السلوكي الفعلي، فيمكن أن تبقى بعض المعلومات والمهارات المكتسبة حبيسة داخل الفرد لا تجد سبيلا للتطبيق الفعلي.

٣- **سلوك الفرد في العمل:** يقوم هذا المعيار على قياس التغير في سلوك الفرد في العمل و تقييم هذا التغير باستخدام القوائم السلوكية لقياسه و يمكن أن يقوم به الرئيس المباشر أو زملاء الفرد في العمل أو المرؤوسين المباشرين أو الفرد نفسه بعد مرور

مدة من انتهاء البرنامج، ويستخدم هذا المعيار لارتباطه بأداء الفرد في العمل من جهة ولقياس أثر التدريب على سلوك العمل للفرد من جهة أخرى.

٤- **نواتج الأداء التنظيمي**: تكون نتائج التدريب في هذه الحالة على الأمور التنظيمية كالتكلفة والكمية الإنتاج جودة الإنتاج المربحة، المبيعات، معدل دون العمل، الغياب، الشكاوي...الخ فيتضمن هذا المعيار عائد التدريب بالنسبة لأهداف المنظمة مباشرة ما يعني أن التدريب حقق أهدافه على الفرد.

بالنظر إلى مداخل التعلم يرى علماء النفس أن هناك اتجاهين رئيسيين الأول هو الاتجاه السلوكي *Behavior Approach* حيث أن التعلم وفقا لهذا الاتجاه فإن ارتباط المتعلم يكون بين مثير واستجابة وأن التعلم ميل مكتسب لدى الفرد عندما يواجه بمثير معين في موقف ما، أما الاتجاه الثاني فهو الاتجاه المعرفي *cognitive Approach* ووفقا له يمثل التعليم ميلا مكتسبا لدى الفرد التوقع أحداث متتالية عند ظهور مثير معين في موقف ما.

ولشرح هذين الاتجاهين نأخذ على سبيل المثال السائق الذي لا يتبعهم بطريقة آلية الاستجابة للضوء الأحمر في إشارة المرور بالوقوف فقط هذا تفسير الاتجاه الأول وإنما يقف لأنه تعلم توقع وقوع حادث سير أو متابعة رجل المرورفي حالة عدم الاستجابة للوقوف وهذا هو الاتجاه الثاني التي يشير إلى تعلم المعارف هذا الذي يؤدي بنا إلى التطرق إلى انتقال التعلم.

❖ **انتقال التعلم:**

يعبر انتقال التعلم *Transfer of Learning* أو ما يسمى انتقال أثر التدريب عن انتقال آثار أو خلاصة التعلم أو التدريب في موضوع أو مهارة معينة إلى تعلم واكتساب موضوع آخر أو مهارة أخرى مشابهة للسابقة أو قريبة منها ويشمل التعلم المجالات التقنية والسلوكية وانتقال القيم والعادات والاتجاهات.

» ثالثا: العائد والتكلفة من التدريب

إن التقييـــم المناســب للتدريـــب يعتبر مكلفا جــدا كما يــرى **غولدســتاين و جيليام** "*Goldstein & Gitian*" أن التدريب ســوف يتطلب مزيدا من الوقــت والكلفة في الحقبة الحالية و ذلك لأســباب مختلفة أهمها التطور الحاصل في التكنولوجيا الأمر الذي ترتب عليه تدريب وإعادة تدريــب الموارد البشرية، حاجة المنظمات للمجموعــات وفرق العمل المدربة والقادرة على اســتخدام أدوات الإبداع والابتكار مع حاجة المنظمة اليوم إلى التدريب كأداة فاعلة في مواجهة تحديات المنظمات التنافسية العالمية.

تكمن صعوبة حساب التكاليف الخاصة بالتدريب في أنها لا تشمل فقط على المصاريف أو التكلفة المباشرة الخاصة فالتدريب فقط بل إنها تمتد إلى تكاليف على مســتوى المنظمة ككل للتمكن من الوصول إلى التكلفة الكلية بنظام التدريب، كما تختلف مكونات تكلفة التدريب في حالة التدريب الداخلي أو الاستعانة بمصادر خارجية، وقد تم سابقا الإشارة إلى موضوع ميزانية التدريب والتــي يظهر فيها كيفية حســاب تكلفة البرنامج وبصفــة عامة فإن تحديد تكاليف نشاط التدريب يساعد الإدارة على ما يلي:

- تحديد نصيب الفرد من التكلفة الكلية للتدريب؛
- التنبؤ بالتكاليف المستقبلية للبرنامج؛
- زيادة فعالية إدارة تنمية الموارد البشرية؛
- تقييم البدائل المختلفة المطروحة لتنفيذ أنشطة الموارد البشرية؛
- تخطيط ميزانية العامل القادم.

أما فيما يخص " **العائد مــن التدريب** " فهو أحد الموضوعات الرئيســية التي نالت حظا وافرا من الإشــارات في الكتب والمجلات وفي هذا الصــدد يؤكد " ***Oakes*** " بأن المســؤولين عن التدريب أصبحوا مطالبين بتقليل التكاليف وزيــادة العائد وذلك من خلال تحقيق قيمــة مضافة لمنظماتهم وربط القيمة المضافة بشــكل مبــاشر بأداء المنظمة

الفعلي وبأسلوب علمي مقنع، ويأتي العائد الأساسي للتدريب في تحسين الأداء وذلك من خلال التطور في معايير معينة:

- التحسن في الجودة والالتزام بمواصفات ومعايير العمل؛
- التحسن في سرعة الأداء؛
- التحسن في القدرة على حل المشاكل الوظيفية؛
- التوفير في التكاليف من حيث حسن استخدام الموارد.

هذا ويمكن استخدام المؤشرات والنسب التالية لحساب العائد

نصيب العامل من التدريب = إجمالي ميزانية التدريب / متوسط عدد العمال

نصيب الأجور مة التدريب = إجمالي ميزانية التدريب / إجمالي ميزانية الأجور

نصيب يوم التدريب الواحد = إجمالي ميزانية التدريب / عدد أيام التدريب

عدد الأيام التي يتدرب بها العامل الواحد = أيام التدريب الكلية/ متوسط عدد العمال

وتزداد الاستفادة من هذه المؤشرات والنسب وذلك بمقارنتها من سنة لأخرى أو بين الأقسام أو مع منظمات أخرى منافسة.

معدل العائد على الاستثمار في التدريب *Return on investissement*:

١- العائد = توفير في التكاليف بسبب زيادة المهارة الناجحة من التدريب أو زيادة في قيمة الإنتاج أو المبيعات بسبب التدريب.

٢- الإستثمار في التدريب = تكلفة برنامج التدريب

معدل العائد على الإستثمار في التدريب: *ROI* = بند / بند

» رابعا: مقومات نجاح التدريب والتحديات التي تواجه

للتدريب مقومات على أساسها يتأكد النجاح ولا يتم ذلك إلا بالتغلب على التحديات التي تواجهه وتقف عائقا أمام نجاحه

أ- مقومات نجاح التدريب

إن للتدريب أهمية في تطوير فاعلية الموارد البشرية، فضلا عن تأثيراته الإيجابية في تحقيق أهداف المنظمة في جوانب متعددة وعليه يجب على المنظمة أن تضمن على الأقل الحد الأدنى من توفير مقومات نجاح هذا البرنامج الهام، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال زيادة فاعلية التدريب على ثلاث مستويات هي: الأفراد - المدرب والبرنامج التدريبي كما يلي:

أولا: زيادة فاعلية البرنامج من خلال ايجاد الرغبة لدى الأفراد

و يتم ذلك عن طريق:

١- تصميم البرنامج التدريبي حسب الحاجة الفعلية للأفراد؛

٢- أن يصمم البرنامج لحل مشاكل العاملين ويتم وضع نظام مناسب للمكافآت والحوافز؛

٣- تهيئة التغذية العكسية حول مستوى أداء المتدربين بمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم؛

ثانيا: زيادة الفاعلية من خلال المدرب.

حيث يجب توفر الشروط التالية:

- توفر الخبرة والمعرفة بالعمل الذي سيقوم بتدريبه ودرجة إلمام كبيرة بالأسلوب التدريبي.
- توفير الحماس الرغبة والمتابعة الداعمة للمتدربين.
- توفر الإدراك والحماس لدى المدرب لاحتياجات المتدربين ورغباتهم والإلمام بالجوانب التربوية والنفسية لفهم سلوك المتدربين.
- توفر على المهارات القيادية من تخطيط تنظم توجيه و تقويم للبرامج و المتدربين.

ثالثا: زيادة الفاعلية من خلال البرنامج التدريبي:

يعرف التدريب بأنه الإجراءات المنظمة التي سيتعلم الفرد خلالها معرفة أو مهارة أو كليهما من أجل غرض معين، بمعنى آخر فالتدريب عبارة عن البرامج الرسمية التي تستخدمها المنظمة لأجل مساعدة العاملين على كسب الفعالية والكفاءة المناسبة على القيام بأعمالها الحالية أو المستقبلية من خلال تنمية قدراتهم الفكرية و العلمية واكتساب المهارات والمعارف والاتجاهات الإيجابية بما يناسب تحقيق أهداف المنظمة

وحتى يسير التدريب في طريق الأهداف لا بد من تركيز البرنامج التدريبي على النقاط التالية:

- ضرورة توفر حد أدنى من المعلومات والخبرات اللازم تزويدها للمتدربين.
- يجب أن يكون تصميم البرنامج التدريبي على درجة عالية من الدقة و الفعالية.
- توفير المساعدات والتسهيلات الخاصة للمتدربين الذين يعانون من بعض الصعوبات للتعلم واختيار طرق تدريبية متنوعة تتلاءم ومستوى المتدرب.
- تخطيط وتصميم البرنامج بشكل يتناسب مع خبرات وخبرات الأفراد المتدربين على أن يكون التخطيط للبرنامج بشكل متدرج في عملية التقدم والتطوير.
- تحديد الأهداف طبقا لنوع الأداء المطلوب، وأن يكون البرنامج قويا للتعلم والتدريب لجعل العاملين مواكبين للتطورات الجديدة في المواد و طرق الأداء والتكنولوجيا بصفة عامة.
- وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المتدربين في البرنامج وكذلك تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب بعد.

استعراض المستويات الثلاثية التي يعتمد عليها نجاح عملية التدريب وضمان المخرجات المطلوبة في هذه المنظمة نقول أن المنظمات على اختلافها في تحديد أهدافها

واحتياجاتها التدريبية طبقا لنوع العمل ورأس المال البشري الذي تتوفر عليه أثبتت البحوث والدراسات أن النجاح في عملية التدريب يرتكز على العديد من السياسات التي يجب أن تتبناها المنظمة في هذه العملية، و تتكون هذه السياسات من:

- درجة التزام الإدارة العليا بالمنظمة بعملية التدريب؛
- وضع الأسس التي تبنى عليها الخطة التدريبية؛
- تعريف مشاكل الأداء تعريفا صحيحا و دقيقا؛
- التعرف على العوامل التي تؤثر على جدوى عملية التدريب؛
- التعرف على نوع التدريب المطلوب؛
- وضع مقاييس أداء و قواعد تقييم الأداء.

هذا كله من شأنه أن يكون لنا عوامل مهمة في تحقيق هدف المنظمة من عملية التدريب فلا يكتفي القائم على عملية التدريب بأن يوصي بأسس وإجراءات التدريب إذ من الضروري أن يقوم نتائجه ولا يكتفي بالتوصل إلى أن البرنامج قد نجح أو فشل وإنما قياس آثار التدريب من حيث انه عملية تعلم وتعديل في السلوك و تحسين في الأداء في مواقف مختلفة كزيادة مقداره بالإنتاج أو نقص الزمن اللازم لأداء العمل تناقص عدد الأخطاء....الخ الذي قد يعطينا التميز من خلال استثمار رأس المال البشري بالطرق الصحيحة ومن أول خطوة.

ب- التحديات التي تواجه التدريب في المنظمات العربية في القرن الحادي والعشرين

يواجه التدريب في المنظمات العربية في القرن الحالي عصر اقتصاد المعرفة ورأس المال البشري تحديات عديدة نذكر أهمها:

- التقدم العلمي؛
- شبكات المعلومات والانفجار المعرفي؛

- الجودة الشاملة للعملية التدريبية؛
- العولمة وما تفرضه من شروط وإجراءات؛
- مهنة التدريب في حد ذاتها ما زالت تحتاج إلى مزيد من العمل لترسيخ قواعدها وقيمها.

كما أن لقصور الإمكانيات وضعف ميزانيات التدريب جانب كبير من هذا التحدي إلى جانب ذلك وضع بعض الأفراد غير الأكفاء في أقسام وإدارات التدريب سيؤدي حتما إلى إخلال بمنظومته من تحديد الاحتياجات إلى التقييم، بالإضافة إلى الاهتمام بالجانب النظري دون التطبيقي والتدريب الإداري على حساب التدريب الفني في كثير من الأحيان.

هذه كلها وغيرها من المشاكل تمثل عقبات أمام سعي المنظمة تحقيق مزايا تنافسية من جراء اكتسابها رأسمال بشري مهم مقارنة بالمنافسين وتنميه على أكمل وجه، فالتدريب نشاط إنساني مخطط ومقصود يهدف إلى إحداث تغييرات في جوانب مختارة لدى المتدربين والتدريب ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو عملية منظمة تستهدف تحسين وتنمية قدرات واستعدادات الأفراد، بما ينعكس أثره على زيادة أهداف المنظمة المحققة.

***

الخاتمة

مما سبق يتضح أن مفهوم التدريب هو عبارة عن النشاط الذي يبذل بهدف تزويد المتدربين بالمعارف والمهارات اللازمة لتنميتهم وصقل خبراتهم، وذلك قصد رفع مستوى أدائهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم في المسار المرغوب فيه لصالح الفرد والمنظمة.

كما يرى أنصار المدرسة الحديثة للتدريب أن أهدافه لا تقتصر على تزويد المتدرب بالمعلومات والمهارات الأساسية ولكنها تستهدف بالإضافة إلى ذلك التركيز على الإعداد النفسي والمعنوي بما يجعل المتدرب أكثر قدرة على التوافق مع عمليات التغيير المرغوب.

وأن الأهمية المتزايدة للتدريب تمثل ضرورة ملحة للمنظمات الحديثة، وأنه سبيل مهم لكل العاملين على اختلاف مستوياتهم و تخصصاتهم لأنه يؤدي إلى تحسين الأداء في الحاضر والتأهيل لمسؤوليات أكبر في المستقبل، وعليه نجد أن أهمية التدريب تتجلى في أنه يتيح للعمال التأقلم مع التغيرات التي تحدث على مستوى العمل، نظرا لحالة التطور التي تمس أسلوب العمل، التقنيات والآلات والتي تؤدي بدورها إلى تغيير طبيعة العمليات الإنتاجية، فضلا عن أن التدريب هو في حد ذاته صقل للمهارات والخبرات والمعلومات والمعارف.

كما وتوجد مجموعة كبيرة من الدوافع تحتم على المنظمات انتهاج أسلوب التدريب لمواردها البشرية، وهذا نظرا لأهمية تفعيل عنصر التدريب بسبب الأهداف المرجوة منه وهذا كله يصب في خدمة الغاية الأهم للمنظمات ألا وهي البقاء والاستمرار عن طريق تحقيق التميز بالاعتماد على هذا المورد الذي أصبح يمثل أهم الموارد في ظل اقتصاد المعرفة.

***

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

» أولا: باللغة العربية

- فجوة التدريب: قصـــور في المعارف والمهــارات والاتجاهات، مـــا يعني الحاجة إلى التدريب
- فجــوة الدافعية: الفـــرد يمتلك قدرات ومهـــارات لكن لا يؤدي العمل بالشـــكل المطلوب، هنا مشـــكلة البحث عن حاجات الفرد وكيفية إشباعها عن طريق القيادة وليس التدريب.
- فجوة امكانيات: تعاني المنظمة مشـــاكل في تصميم الوظائـــف أو الهيكل التنظيمي، نظم الأجور، جماعات عمل متنافرة...هنا لا حاجـــة للتدريب العلاج يكون بتوفير الامكانيات.
- أخصائي التدريب: "من مركز أو معهد تدريب " يقوم بتصميم البرنامج وفقا لتلك المعطيات تنفيذها.
- إدارة التدريب: مســـؤولة على وضع خطـــة التدريب المبنية عـــلى الاحتياجات التي تتماشى مع الخطة و الأهداف العامة للمنظمة.
- الإدارة العليا: مسؤولة عن رسم السياسات و الخطط التي تحقق أهداف E.
- تمكين العاملين: سيتم التطرق إليه بالتفصيل في الفصل الرابع.
- فتغير فلســـفة الفرد في عملية نموه الاجتماعي واكتســـابه الكثير من المهارة ومنها مهارات الحركية على مجموعة الادراكات التي يكونها عن ذاته وعن الآخرين.

١- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم"، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.

٢- أحمد الكردي، بحث مبادئ التدريب الفعال لمنظمات الأعمال، عن موقع كنانة.

٣- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي "نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل"، القاهرة، نشر وطبع المؤلف، ٢٠٠٦.

٤- أحمد ماهر، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، ١٩٩٥.

٥- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٧، ص ٤٦٠.

٦- أديب برهوم، بسام زاهر، وائل السليمان، أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات وزارة التعليم العالي: دراسة تطبيقية على مستشفى الأسد الجامعي في اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (٢٩) العدد (٢)، ٢٠٠٧.

٧- أسامة محمد علما، الاحتياجات التدريبية ووسائل تحديدها، الاستشارات والتدريب في المؤسسات العربية، بحوث مقدمة في مؤتمر الاستشارات والتدريب، القاهرة، أبريل ٢٠٠٤، المنظمة العربية للتنمية الادارية، ٢٠٠٧.

٨- الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، عدد ٠٦/ ٢٠٠٨.

٩- أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٩٨.

١٠- أنور محمد الشرقاوي، التعلم نظريات و تطبيقات، ط٣، القاهرة، مكتبة الأنجاد المصرية، ١٩٨٨.

١١- بسيوني محمد البوادي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية "دليل علمي "، ط١، القاهرة، التراث للنشر و التوزيع، ٢٠٠٥.

١٢- بن زاهي منصور، محمد الساسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة سيكولوجية الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ٠٩/ ١٠ مارس ٢٠٠٤، جامعة ورقلة كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية.

١٣- بوب باورز، المدرب المتميز في إيصال الرسالة التدريبية، ترجمة سعد بن هادي القحطاني، معهد الإدارة العامة، ٢٠٠٤.

١٤- جل بروكس، قدرات التدريب والتطوير "دليل علمي"، ترجمة عبد الإله إسماعيل كتبي، الرياض، معهد الإدارة العامة، ٢٠٠١.

١٥- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط١، بيروت، دار النهضة العربية، ٢٠٠٢.

١٦- حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعالياته، عمان، دار الشروق للنشر، ٢٠٠٢.

١٧- حسين محمد حسين، أثر ثقافة المنظمة على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين، "دراسة مقارنة "، ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، القاهرة، ٢٠٠٦.

١٨- حسين محمد حسين، تخطيط برامج التدريب، ط١، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.

١٩- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط٢، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٥.

٢٠- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط٢، عمان، دار وائل، ٢٠٠٥،

٢١- ديسلي راي، كيفية قياس فاعلية التدريب، ترجمة حمزة سر المغنم حمزة، الرياض، معهد الإدارة العامة، ٢٠٠١.

٢٢- راشد محمد عبد الجليل، إدارة الموارد البشرية، مصر، نشر المؤلف، ٢٠٠٧.

٢٣- راشد محمد عبد الجليل، إدارة الموارد البشرية، مصر، نشر المؤلف، ٢٠٠٧.

٢٤- راشد محمد عبد الجليل، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٠.

٢٥- روبرت كوين، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبنى على المعرفة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، ط١، ٢٠٠٤.

٢٦- سامية فتحي عفيفي، دراسات حديثة في إدارة وتنمية الموارد البشرية، مصر، بدون دار نشر، ٢٠٠٧.

٢٧- سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، ط٢، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، ٢٠٠٤.

٢٨- سعد الدين خليل عبد الله، إدارة مراكز التدريب، ط١، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٧.

٢٩- سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠، ١٠٠١١

٣٠- سهير الشريف، استراتيجيات الاستثمار البشري، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة"بميك"، ١٩٩٦.

٣١- سهير محمد عبد الوهاب، أثر التدريب على استخدام تكنولوجيا الحاسبات الآلية في كفاءة أداء العنصر البشري، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، ٢٠٠٤.

٣٢- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، ط١، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٣.

٣٣- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط٣، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.

٣٤- سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، مصر، نشر المؤلف، ٢٠٠٩.

٣٥- شيماء عبد اللطيف سلمان المشهداني،

٣٦- صلاح الدين عبد الباقي وعلي عبد الهادي مسلم، راوي حسن، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٧.

٣٧- صلاح عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٧.

٣٨- عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)، ط٢، عمان، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.

٣٩- عبد الباري درة، تقييم البرامج التدريبية في ضوء المنحنى المبني على نظرية النظم، المجلة العربية للإدارة، مصر الجديدة، مج ٢٠، ع١، يونيو (حزيران) ٢٠٠٠.

٤٠- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، ط١، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.

٤١- عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ٢٠٠٧.

٤٢- عبد الرحمن توفيق، التدريب (الأصول والمبادئ العلمية)، ج١، الدقي-جيزة، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، ١٩٩٤.

٤٣- عبد الرحمن توفيق، التدريب أصول ومبادئ، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، بدون سنة نشر.

٤٤- عبد الرحمن توفيق، التدريب أصول ومبادئ، ج١، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، ٢٠٠٧.

٤٥- عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة، "التدريب كأحد مداخل تنمية العنصر البشري"، ط٣، مركز الخبرات المهنية والادارة، ٢٠٠٤.

٤٦- عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، القاهرة، مكتبة الانجلو مصرية، ١٩٩٥.

٤٧- عبد المحسن فاتح المجيد،

٤٨- عبد المحسن فالح العيد " تقييم البرامج التدريبية " أوراق ندوة عمان، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب ٢-٤-مارس ١٩٩٧، ط٢، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧.

٤٩- عبد المعطي محمد عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، عمان، دار زهران للنشر، ٢٠٠٨.

٥٠- عبيد علي راشد مسلم المنصوري، نموذج مقترح لزيادة فاعلية التدريب الإداري في تنمية الموارد البشرية الوطنية، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر، ٢٠٠٤.

٥١- عصمت عبد الله الفتاح، أثر التدريب على التميز في أداء الخدمة "دراسة تطبيقية على خدمات الضيافة الجوية بمصر للطيران"، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، ٢٠٠٤.

٥٢- علي محمد ربايعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، عمان، دار صفاء للنشر، ٢٠٠٣.

٥٣- علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، التدريب وأثره في المنظمة من منظور إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة الشركة اليمنية لصناعة السمن والصابون، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، ٢٠٠٦/ ٢٠٠٧.

٥٤- علي محمد عبد الوهاب وآخرون، إدارة الأفراد، القاهرة، مكتبة التجارة والتعاون، ١٩٩٢.

٥٥- فاطمة علي محمد الربابعة، دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع تطبيق على الجامعة الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، ٢٠٠٦.

٥٦- فهد بن هريج السلوم، التدريب و أثره على التنمية، " مجلة التدريب و التنمية "، مجلية دورية تصدر عن الجمعية السعودية للإدارية، العدد الأول، ربيع الآخر ١٤١٣ هـ، مارس ٢٠١٠ م.

٥٧- فؤاد عبد الهادي، إبراهيم العزوني، دور التدريب في تأهيل الموارد البشرية في ظل العولمة، "دراسة ميدانية بوزارة التعاون الدولي"، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠١.

٥٨- مارجريت دير، تقييم مهارات الإدارة مرشد للكفاءة و أساليب التقييم، ترجمة إعتدال معروف، الرياض، معهد الإدارة العامة، ٢٠٠٢.

٥٩- مارجريت ديل، تقييم مهارات الإدارة مرشد للكفاءة وأساليب التقييم، ترجمة اعتدال معروفي، الرياض، معهد الإدارة العامة، ٢٠٠٢.

٦٠- ماري يورد و جون نيوستروم، تحويل التدريب، " استراتيجيات، نقل أثر التدريب إلى حيز التطبيق، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٧.

٦١- محمد إبراهيم حجازي، تقييم جودة التدريب بالتطبيق على الجهاز المركزي للتنظيم، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، العدد الرابع، أكتوبر ٢٠٠٥.

٦٢- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الفجر العربي، ٢٠٠٧.

٦٣- محمد الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الادارية، ط١، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.

٦٤- محمد بن عبد الله البرعي، محمد بن إبراهيم التو جري، معجم المصطلحات الادارية -انجليزي- عربي- مع مسرد عربي إنجليزي، ط١، مكتبة العبيكان، الرياض، ١٩٩٣.

٦٥- محمد بن عبد الله البقمي، الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية "دراسة تطبيقية على ضباط جوازات منطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ١٤٢٨/١٤٢٨.

٦٦- محمد رمضان زهو، إدارة الأصول البشرية، بنها، إدارة الكتب والوثائق القومية، ٢٠٠٧.

٦٧- محمد سعيد أنور سلفان، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ٢٠٠٣.

٦٨- محمد عبد الرشيد علي، معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين العاملين في اليمن، بحوث وأوراق مؤتمر الاستشارات والتدريب، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧.

٦٩- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، ط١، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، بدون سنة نشر.

٧٠- محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب بين النظرية والتطبيق، عمان، مركز ياسين الفتي، ١٩٩٩.

٧١- محمود عبد الدايم عطا، تحديد الاحتياجات التدريبية للإدارة العليا في ظل ظروف الخصخصة دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية، مذكرة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، ٢٠٠٢.

٧٢- محمود عبد الرزاق، اقتصاديات السكان والموارد البشرية "إطار نظري وتطبيقي"، حلوان، مكتبة الحرية، بدون سنة نشر.

٧٣- محمود عبد اللطيف موسى، الدافعية للتدريب الإداري في ضوء التحديات العالمية والمحلية، القاهرة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦،

٧٤- مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية "النظرية والتطبيق"، ط١، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.

٧٥- مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية المنهج الحديث في الإدارة، ط٢، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٩.

٧٦- منار حبيب محمد، تأثير تنمية الموارد البشرية على الاستعداد للأزمات والقدرة على مواجهتها "دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر.

٧٧- موسى اللوزي، التنمية الإدارية، ط٢، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٢.

٧٨- نوري منير، عميش عائشة - بارك نعيمة: تنمية و تدريب الموارد البشرية كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في منظمات للأعمال، جامعة سلف حبيبة بن بوعلي مداخلة ضمن ملتقى البليدة ١٣/ ١٤/ ماي ٢٠٠٨ إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية سعد حلب.

٧٩- وليم تريسي، تصميم نظم التدريب والتطور، ترجمة: سعد أحمد الجبالي، السعودية، معهد الإدارة العامة، ١٩٩٩.

» **ثانيا: باللغة الأجنبية:**

80. *Annik cihen, toute la fonction ressource, humaines, Dunod; paris, 2006.*
81. *Bernard Mortory; Daniel Crozet; gestion des ressources humanes; 6eme édition; Dunod; paris; 2005.*
82. *Christophe Parmentier; l'essentiel de la formation; préparer; animer; évaluer; 2eme édition d'organisation; paris.*
83. *françoisdélivré;lemétierdecoach;2eméditions d'organisation;2006; paris.*
84. *Jaqueline Berraud. Françoise kittel. Martine moule; la fonction ressources humaines; Dunod; paris; 2eme édition; 2004.*

